

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de Valorisation-Recherche Québec, du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche.

Direction

Marc-Urbain Proulx

Édition et mise en page

Esther Cloutier

Graphisme

Clémence Bergeron

Impression

Imprimerie ICLT inc.

Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *U. de Moncton*

Mario Carrier, *U. Laval*

Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*

Serge Côté, *UQAR*

Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*

Jean Desrochers, *U. Sherbrooke*

Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*

Louis Dussault, *UQAC*

Louis Jacques Filion, *École HEC*

Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*

Anne Gilbert, *U. Ottawa*

Louis Guay, *U. Laval*

Pierre Hamel, *U. Montréal*

Bruno Jean, *UQAR*

André Joyal, *UQTR*

Juan-Luis Klein, *UQAM*

Régis Labeaume, *Fondation de l'entrepreneurship*

Réjean Landry, *U. Laval*

Denis Martel, *U. Sherbrooke*

Marguerite Mendell, *U. Concordia*

Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*

Bernard Pecqueur, *U. Grenoble*

Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*

Paul Prévost, *U. Sherbrooke*

Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*

Marielle Tremblay, *UQAC*

Hubert Wallot, *TELUQ*

Robert Whealand, *U. New Orleans*

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

La culture, pour quoi faire ?7
Jean-Pierre Vidal

Le rôle de l'université dans le développement de son milieu15
François Paquette

Le nom « Saguenay » dans l'histoire19
Mgr Victor Tremblay

Où en sommes-nous avec la grappe de l'aluminium ?27
Tarek Ben Hassen

Durabilité et développement régional33
Michel Laurendeau et Christiane Gagnon

Les enjeux énergétiques et le développement régional39
Jean Matuszewski

Alcan et la politique énergétique de Québec47
Gilles Bergeron

La viabilité de l'éolien51
Jonathan Tremblay

Action collective et route 17559
Jean-Guillaume Simard

Revitalisation urbaine au Lac-Saint-Jean65
Martin Simard et Simon Ouellet

Pour un portail de veille informationnelle77
Christian Bélanger

Le marketing de Ville de Saguenay83
Dominic Tremblay

De Soccrent à Pluricapital89
Hubert Antoine Wallot

Éléments du parcours institutionnel régional97
Marc-Urbain Proulx

CHRONIQUE DU LIVRE 107

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

**VOUS DÉSIREZ RECEVOIR
UN DE NOS NUMÉROS DÉJÀ PARUS ?**



ÉCRIVEZ-NOUS!

Université du Québec à Chicoutimi
Organisations et territoires
Département des sciences économiques et administratives
555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1
Adresse électronique : revueot@uqac.ca

Éditorial

Excellence territoriale

Les forces de la mondialisation incitent les collectivités à une ouverture accentuée de leur territoire aux influences économiques, culturelles et sociales dites globales. Pour bien tirer leur épingle du nouveau jeu, cependant, les collectivités doivent miser sur des effets de fermeture qui puissent leur permettre de se positionner adéquatement sur l'échiquier planétaire. Les exemples de succès périphériques en cette matière sont nombreux, en prenant l'étiquette de milieux innovateurs, districts fertiles et autres systèmes territoriaux d'innovation et de production. En réalité, l'ouverture accentuée à l'économie mondiale semble profiter davantage aux territoires qui misent sur leur spécificité, leurs avantages, leurs forces par l'entremise d'un degré de fermeture approprié pour le soutien aux activités économiques, sociales et culturelles. Un territoire peut s'ouvrir davantage, notamment en misant sur de nouvelles infrastructures de transport et de communication. Il peut aussi miser sur des mesures reliées à la fermeture du territoire telles que le renforcement culturel, la dotation de services spécialisés, l'appropriation de leviers économiques, la fertilisation de l'innovation. En contexte régional du Québec, le mélange d'ouverture et de fermeture semble réussir à un bon degré en Beauce, dans les Bois-Francs, dans le Bas-du-Fleuve mais aussi à Sacré-Cœur, Sept-Îles, Baie-Saint-Paul, Maskinongé et Lac-Mégantic.

Il est intéressant de constater à cet effet que l'économie du vaste territoire historique de Saguenay s'avère traditionnellement caractérisée par sa grande ouverture à la demande mondiale d'abord de fourrures, ensuite de bois-d'œuvre, de fromages, de pâtes, de papier, d'aluminium, de lait. Les avant-postes d'occupation territoriale tels que Chicoutimi, Dolbeau, Chibougamau, Sept-Îles ont physiquement servi d'appui à cette liaison entre une vaste périphérie et le marché mondial. Chicoutimi ne fut longtemps qu'un simple relais de cette ouverture régionale qui drainait les profits vers Québec, Paris et ensuite Londres. Le

véritable développement de ce lieu (et de sa région) fut amorcé par la rétention partielle des fruits de l'exploitation de sa vaste périphérie grâce à des actions de fermeture territoriale. À partir de 1838, en effet, l'établissement de colons, de bûcherons, de commerces, de services spécialisés, de coopératives, d'institutions religieuses, de services santé et de maisons d'éducation a permis de retenir en région une partie de la richesse créée qui auparavant sortait directement du territoire, sans générer de développement. Un certain cumul local et régional de capitaux fut alors possible par les classes forestière, agricole, religieuse et d'affaires. Capitaux endogènes qui, associés aux apports exogènes, ont stimulé la croissance par l'entremise d'investissements bien ciblés. Investissements qui permirent de cumuler encore davantage de richesses territoriales. L'équilibre du développement continu fut alors atteint dans cette oasis nordique qu'est le Saguenay-Lac-Saint-Jean.

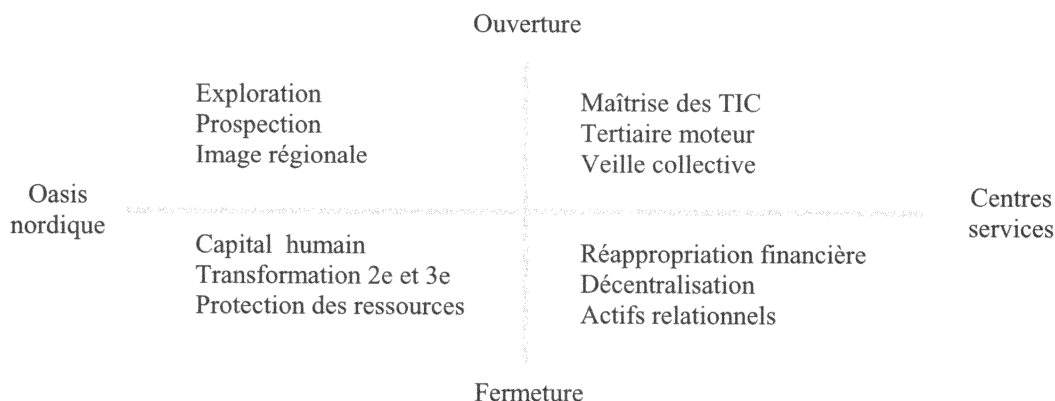
Or, l'équilibre entre ouverture et fermeture acquis à divers degrés selon les périodes illustre des ratées depuis deux décennies. Une plus grande ouverture de l'économie régionale a actuellement lieu sous deux formes principales. D'abord, l'apport technologique qui, malgré la hausse de la production, élimine les emplois et les salaires qui y sont associés, notamment dans l'agriculture, l'aluminium, le bois d'œuvre, les pâtes et papier. La vague très actuelle affecte encore plusieurs usines et unités de production de services. Ensuite, l'intégration des activités économiques régionales par des grands groupes nationaux et internationaux s'est beaucoup accentuée dans le bois d'œuvre, l'agroalimentaire, l'alimentation, le commerce, la restauration, les services aux entreprises, etc. Phénomène d'intégration qui, du coup, accélère encore davantage la fuite des profits et des rentes vers les sièges sociaux extérieurs, généralement dans les grands centres urbains. À ces effets négatifs qui s'additionnent, les nouveaux efforts de fermeture territoriale tels que la mise en place de fonds de développement, l'incubation de PME, la R&D... apparaissent insuffisants, d'autant plus que la dotation d'équipements publics

est arrivée à saturation. Tant et si bien que le taux de chômage affiche un niveau très élevé comparative-ment à celui du Québec et du Canada. La population régresse, notamment de 5,5 % entre 1994 et 2004. Bref, malgré certains investissements privés bénéfi-ques, l'économie régionale subit une rupture de l'é-quilibre qui l'a pourtant si bien servie jadis. D'autres solutions à ce récent déséquilibre deviennent néces-saires afin de mieux contenir le déclin économique amorcé au début des années 1980 et qui s'accroît actuellement.

À cet effet, nul doute que l'ouverture encore plus grande du territoire pourrait offrir des effets en matiè-re de développement. Nous pensons notamment à la prospection intégrée de technologies, d'investisse-

ments, de promoteurs ainsi que d'expertise et de savoir-faire. De nouvelles mesures coordonnées de démarchage et d'accueil doivent être envisagées, à commencer par notre image régionale perçue. Signa-lons aussi la nécessité d'une meilleure maîtrise collec-tive des technologies de l'information et de la com-munication (TIC) par l'entremise, notamment, d'un portail régional intégré d'hyperliens. L'exploration encore plus extensive de la périphérie nordique avec les technologies récentes s'avère aussi une solution intéressante, entre autres par la veille proactive et la conception de projets. À cet effet de conception, le noyau d'entreprises du secteur « tertiaire-moteur », bien présent dans les centres urbains de la région, doit à notre avis devenir le fer de lance en étant un véri-table créneau d'excellence nordique.

Composantes de l'excellence territoriale 02



Du côté de la fermeture territoriale, les efforts portés récemment au soutien à la 2^e et 3^e transformation des ressources naturelles s'inscrivent évidemment dans le bon esprit. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean nécessite certes d'importantes mesures de protection et de re-nouvellement de ses ressources naturelles. Aussi, des efforts radicaux de réappropriation de ses moyens de production (scieries, centrales hydroélectriques, usi-nes, fromageries, fermes, etc.) et de ses marchés inté-rieurs de biens et services doivent être envisagés impé-rativement. Face aux fuites financières qui s'ac-croissent dramatiquement, il apparaît essentiel d'in-venter un mécanisme institutionnel approprié pour retenir davantage en région la richesse créée dont les surplus s'inscrivent sous diverses formes (épargne, fonds de pension, profits, redevances...). Toujours sous l'angle de la fermeture territoriale, la décentra-lisation de certaines unités de grandes entreprises, de sociétés d'État et de certains ministères s'avère aussi

une voie pertinente à emprunter. La succursale de pro-duction CGI, le Centre fédéral de données fiscales, le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium, le Centre des technologies de l'alumi-nium représentent à cet effet de beaux exemples à illustrer à Hydro-Québec, à Alcan, au ministère des Ressources naturelles et à Développement Économi-que Canada. Car ces organisations peuvent bénéficier au Saguenay–Lac-Saint-Jean d'une structure de coûts avantageuse, d'une proximité de l'objet de leur mis-sion et d'une bonne qualité de vie pour leurs ressour-ces humaines.

À cet effet de ressources humaines, la fertilisation de ce capital immatériel s'avère aussi un enjeu tout à fait stratégique dans la région 02. Mis à part les classiques tels que l'éducation, la formation et la R&D sur les-quels la région doit évidemment encore miser, quatre composantes nous apparaissent essentielles à interpel-

ler. D'abord, la promotion fortement accentuée de la culture régionale (apprentissage des langues, arts, voyages, spectacles, stages et aventures extra régionaux, échanges internationaux, etc.), y compris la culture industrielle (transferts, mobilité, réseautage, innovation...) et la culture organisationnelle (démocratie, concertation, partenariats...). Ensuite, la médiation systématique des relations de travail encore trop instables malgré les gains évidents de flexibilité vers la création d'une véritable classe ouvrière intermédiaire tout en protégeant la classe ouvrière supérieure. En outre, la région doit miser sur le renouvellement continu de son élite décisionnelle grâce à une implication sociale élargie, stimulée par la possibilité d'ascension sociale de la relève qualifiée. Les jeunes, les autochtones, les immigrants, les retraités sont à mobiliser particulièrement. Finalement, l'apprentissage collectif nécessite d'être stimulé davantage par la mise en interaction accrue de diverses sources de savoir et de savoir-faire.

Nul doute que les défenseurs du statu quo souligneront le caractère utopique de ces nouvelles mesures d'ouverture et de fermeture de la région. À la triple lumière de la théorie du développement régional, de l'expérience acquise au Saguenay-Lac-Saint-Jean et

des initiatives originales très actuelles qui émergent ici et là, nous avançons qu'elles sont faisables. Selon notre lecture régionale, les acteurs du Saguenay-Lac-Saint-Jean doivent en ce sens travailler collectivement à la mise en œuvre (ou à la poursuite) des mesures d'ouverture et de fermeture précitées par l'entremise de nouvelles initiatives originales pouvant s'inscrire, lorsque nécessaire, en discontinuité avec les actions actuelles. Par l'apprentissage et la créativité, ce travail collectif fera émerger d'autres mesures peut-être encore plus audacieuses grâce à la mobilisation de l'énergie, de la détermination et de l'imagination qui caractérisent fortement, trop souvent ailleurs, la population régionale en exode. ■

Marc-Urbain Proulx

Université du Québec à Chicoutimi

Note

- ¹ Selon les Études économiques régionales de Desjardins, vol. 3, n° 2, le Saguenay-Lac-Saint-Jean a affiché une perte de 3 300 emplois au premier semestre de 2005 en regard de la même période en 2004.

www.uqar.qc.ca/crdt



Centre de recherche sur le développement territorial

UQAC - UQAR - UQAT - UQO

Le *Centre de recherche sur le développement territorial* (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs et de chercheuses, reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC).

Rassemblant une quarantaine de membres (chercheurs réguliers, associés, collaborateurs), dont une dizaine de l'étranger ou provenant d'ailleurs au Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions implantées au cœur même des régions du Québec :

- l'Université du Québec à Chicoutimi
- l'Université du Québec à Rimouski
- l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
- l'Université du Québec en Outaouais

t

Le CRDT met en oeuvre une **programmation intégrée de recherche** comparative sur le développement territorial.

AXE 1 - Recompositions socio-territoriales et développement durable

AXE 2 - Dynamiques socioproductives et ancrage territorial

AXE 3 - Gouvernance, territoires et politiques publiques

CHANTIER TRANSVERSAL - Outils méthodologiques du développement territorial

La culture, pour quoi faire ?

Jean-Pierre Vidal ¹
Université du Québec à Chicoutimi

Pour faire suite à l'article que je publiais récemment dans cette même revue ² et où je m'interrogeais sur le type de culture qui devait être mis de l'avant dans une perspective de développement, je voudrais ici approfondir un peu les apports possibles de cette activité humaine qu'on caricature trop souvent en la restreignant à l'ornemental ou au bien-être, alors que non seulement elle englobe tout ce qui constitue un individu ou une collectivité, mais en outre elle leur permet seule de se remettre en cause, et donc d'évoluer.

L'avenir d'un peuple, comme celui d'un individu, dépend en effet en grande partie des images qu'il se fait de lui-même et du monde. Les attitudes qu'on adopte et les actions qu'on entreprend en dépendent. Or, entre toutes les images qui se combinent pour donner ce qu'il faut bien appeler, en dépit de tous les démentis postmodernes, le « sens » que chacun donne à sa vie, à celle de sa communauté et même à celle de l'humanité tout entière, celles qui touchent à ce qu'il est convenu d'appeler la culture sont de loin les plus importantes. Parce qu'elles concernent la valeur, dans son singulier et son absolu, c'est-à-dire ce vers quoi toutes les valeurs particulières convergent; il est bien évident que, pour un croyant par exemple, cette valeur capitale, c'est la foi, mais il m'apparaît non moins évident que cette valeur-là, si elle peut encore jouer un rôle majeur chez certains individus, n'est certainement pas la valeur de ce siècle, malgré l'image *glamour* d'un vieux pape qui s'est obstiné à l'incarner.

Une question de valeurs

Il est certes toujours risqué de tenter de caractériser toute une époque par ce qui en serait la valeur dominante, celle sur laquelle, même implicitement, se

règlent toutes les conduites. Mais je me permettrai cet éventuel ridicule, pour la clarté de l'exposé, en disant par exemple que l'Empire romain mettait au premier plan la *virtus*, vertu virile, comme son nom l'indique, c'est-à-dire, en gros, le courage. La France de Louis XIV carburait, elle, à la « gloire » (on ne comprend rien à De Gaulle, par exemple, si l'on ignore cette survivance en lui). Au XIX^e siècle, c'est sans conteste le travail qui faisait figure de valeur suprême, autant dans les classes populaires (appelées aussi, d'ailleurs, classes « laborieuses ») que dans les classes dirigeantes : le travail est d'ailleurs la valeur bourgeoise par excellence, et ce n'est pas un hasard si ce même XIX^e siècle a vu le choc frontal du « bourgeois » et de l'« artiste ». Ce n'est pas non plus un hasard si le « travail » est aujourd'hui menacé, comme valeur, non seulement parce qu'il est dévalué au rang de marchandise (on « vend » maintenant du travail à des indi-

vidus et à des collectivités bien plus qu'on ne l'« utilise »), mais parce qu'en tant que valeur, il se heurte désormais de plein fouet à l'une des valeurs que re-

vendiquaient les « artistes », une valeur qui, d'ailleurs, vient, comme la bourgeoisie, du siècle des Lumières : le « bonheur ». C'est notamment au nom de cette valeur, souvent explicitement revendiquée, que de plus en plus d'individus formés, compétents, créatifs refusent de faire les heures qu'on attendrait d'eux; c'est au nom de cet idéal ou de ce rêve que s'est mise en place la notion de « conciliation travail-famille », que l'école est une faillite intellectuelle avérée et finalement, que l'Occident voit son travail migrer vers les pays où l'on n'a pas encore le choix du bonheur. Car, bien sûr, le bonheur est une idée de riches.

Mais ces pays émergents qui ont mis de côté l'idée du bonheur ou qui, du moins, en ont fait une valeur de l'avenir et non une injonction du présent immédiat nous donnent une leçon que, certes, la nécessité leur impose, mais qui correspond à quelque chose qui n'a

Les images qui touchent à ce qu'il est convenu d'appeler la culture sont de loin les plus importantes.

cessé d'exister dans nos civilisations et que l'on retrouvait aussi chez les « artistes bohèmes » du XIX^e siècle : la passion du faire, une passion qui – tous ceux qui en cultivent une, quelle qu'elle soit, vous le diront – transcende l'opposition entre travail et loisir, et même entre devoir et bonheur. En effet, dans toutes les pratiques, dans tous les métiers qui relèvent de l'art et de la culture, et de façon plus générale dans tous les métiers où la créativité est en jeu, personne ne compte ses heures, personne n'aspire à un autre temps, congé ou retraite : la vie se vit pleinement dans un faire où tous les temps de l'individu coïncident, parfois même jusqu'à épuisement. Aucune force de travail n'égale celle de celui qui fait ça pour son plaisir autant que pour l'avantage économique éventuel qu'il peut en tirer. Et surtout, rien n'égale l'attention au monde et donc la perception du futur, l'accueil du nouveau et même sa production, de celui ou de celle qui s'investit totalement dans ce qu'il fait.

Sans doute est-ce cette véritable façon d'être qu'il nous faudra adopter si nous voulons survivre. Mais pour y parvenir, il nous faudra très vite changer nos attitudes collectives; nous devons cesser de penser dans les termes schizophrènes de la société de consommation où un travail sans intérêt permet de s'offrir ce que, dans bien des cas, seul l'ennui engendré par ce travail rend attrayant; une société où l'impuissance extrême de l'employé sans responsabilité ni autonomie créative trouve sa compensation fantasmatique dans la toute puissance apparente du consommateur, celle-ci dépendît-elle d'un crédit, toujours par définition révocable. Une société, en un mot, où l'obsession du bonheur immédiat fait de la vie de ce « monde ordinaire » que les médias vantent tant une danse au bord du gouffre puisque la perte d'emploi des individus sans qualification particulière ni surtout capacité personnelle de se reformer engendre souvent une véritable mort sociale, presque toujours définitive.

Or, seule ce qu'on appelait autrefois la « culture générale » donne à l'individu la capacité de se transformer encore et encore. Tout simplement parce qu'elle permet d'établir des liens entre les faits et plus généralement de traiter les données que le monde nous envoie sans cesse. Les traiter, c'est-à-dire les trier en relativisant les « vérités » sommaires mais instantanément définitives de la société du spectacle régie par un principe d'équivalence universelle : le présent pour qui tout est égal à tout, du moment qu'il apparaît. Les

traiter, c'est aussi, à partir de cette discrimination, de ce choix, produire du nouveau soit en combinant les éléments retenus, soit en les dépassant dans un terme encore absent, mais que seule la comparaison entre ces éléments peut faire imaginer.

Mais revenons à cette question du changement des attitudes collectives qui s'avère absolument nécessaire, me semble-t-il, à l'accouchement du futur.

Pour évaluer le chemin à parcourir, sans doute n'est-il pas mauvais de voir quel statut nous accordons actuellement à la culture dans nos sociétés.

**Seule ce qu'on appelait autrefois
la « culture générale » donne à
l'individu la capacité de se
transformer encore et encore.**

Il y a bien des façons, de nos jours, d'envisager l'art et la culture, même dans une perspective strictement économique. Celle qui prévaut actuellement dans les officines gouvernementales ne laisse pas d'être particulièrement inquiétante parce qu'elle réduit ces deux activités, en aval, au loisir et en particulier au tourisme et, en amont, à la création d'emplois. À cet égard, les titres des organismes qui en ont la responsabilité sont particulièrement éloquents. Une brève analyse de ce que recouvrent leurs dénominations officielles permettra, avant d'entrer dans le vif du sujet qui est le rôle de la culture dans le développement économique, de faire apparaître en quelque sorte *a contrario* l'image de la culture sur laquelle devrait plutôt, à mon sens, se développer ce que j'appelle son « harnachement », c'est-à-dire sa mobilisation en faveur de l'innovation et du développement socio-économiques.

Des noms révélateurs

Le gouvernement provincial parle d'un ministère de la Culture et des Communications, un rapprochement, on en conviendra, qui ne met guère l'accent sur la créativité dans ce qu'elle a de plus fondamental puisqu'il est avant tout question de diffusion, la communication étant avant tout de l'ordre du traitement d'un donné, alors que l'art et la culture au sens restreint consistent essentiellement à produire un donné, inconnu ou inexistant au départ. Dans le contexte défini par l'appellation gouvernementale, la culture est, au

mieux, la propagation d'une vision du monde, individuelle ou collective, au pire une façon de « se parler », c'est-à-dire un instrument d'animation sociale. Malgré les bons côtés évidents de cette dernière fonction, elle reste du domaine du pire dans la mesure où il s'agit soit d'encourager une attitude passive de « récepteur », soit de permettre à ceux qu'on considère dès lors comme des « émetteurs » d'exercer leurs talents dans les meilleures conditions socio-économiques possibles et de leur permettre de se gagner un public. C'est la vieille attitude théologique du « don » qu'on fait fructifier et qu'on répand, comme la parole divine, sur la communauté. Il y a au moins un siècle que l'art et la pensée modernes ont abandonné ces notions et l'on pourrait même dire que leurs adversaires ont commencé à se manifester dès le Siècle des Lumières. Ce point historique a son importance : au XVIII^e siècle, culture, au sens restreint de ce qu'on appelle depuis moins d'un siècle « sciences humaines », et science, au sens déjà moderne et restrictif du terme, vont de pair. Si, comme le veut la rumeur, nous sommes actuellement dans l'une de ces périodes, tel le XVIII^e siècle, telle la Renaissance aussi, où le changement s'avère le vecteur le plus important de toute vie, individuelle aussi bien que collective, il va probablement nous falloir reformuler, comme l'ont fait ces périodes de grande innovation, les rapports entre savoir désintéressé et savoir pratique, entre science et culture, entre individu et communauté. Et manifestement, « culture et communication » ne se marieront plus avec ce naturel qui, comme toutes les évidences apparentes, traduit, au fond, un impensé.

Le gouvernement fédéral évoque, pour sa part, le « Patrimoine » et juxtapose, dans la liste des responsabilités qui sont dévolues à ce ministère, les arts et la culture aux sports, ce qui nous ramène pareillement à une activité de loisir encore que, si l'on considère la valeur formatrice du sport – et comment faire autrement puisque le discours collectif tel que les médias non seulement le répercutent mais même, à bien des égards, le construisent, met bien plus de l'avant le perfectionnement des corps que celui des esprits ? – on se retrouve déjà plus près de ce qui m'apparaît, quant à moi, comme la véritable incidence de l'art et de la culture sur le développement des collectivités, y compris leur avenir économique. Je tenterai, plus loin, d'expliquer pourquoi. Notons en outre, pour le moment, que le terme de « patrimoine » relève de l'identité et de la continuité historique d'une collectivité et que c'est sur ces valeurs, tout de même assez peu por-

teuses d'avenir – à moins que la simple survie ne soit considérée comme une valeur d'avenir! – que s'appuient les défenseurs de l'identité nationale, dans la francophonie en particulier. Il est ici question de fidélité et de transmission, assez peu de construction, d'affirmation et de consolidation de l'individualité d'un peuple envisagée comme un projet plus que comme un donné. Quiconque joue le donné contre le projet, y compris sur le plan individuel, commence, par les temps qui courent, à sentir furieusement son dinosaure. Pourtant, c'est encore ce que fait l'école qui table obstinément sur le « vécu » de l'enfant et se soucie avec une sollicitude un peu niaise des « valeurs » de l'enfant, comme si celui-ci n'était pas d'abord, ontologiquement comme biologiquement, un projet.

Il va probablement nous falloir reformuler les rapports entre savoir désintéressé et savoir pratique, entre science et culture, entre individu et communauté.

En fait de titres dont on affuble les organismes chargés de gérer collectivement les arts et la culture, Ville de Saguenay remporte incontestablement la palme : il y est question d'un « Service des loisirs, culture et parcs ». On ne saurait mieux dire que, dans la pensée municipale, si tant est qu'une telle chose existe, la culture appartient à une vacance de temps et consiste, parallèlement aux espaces où l'on va « jouer dehors », à « jouer dedans », c'est-à-dire à « s'occuper »; sous-entendu : « pendant ce temps-là, ils ne font pas autre chose ». L'exemple est peut-être caricatural, mais il faut remarquer qu'en relèvent, à des degrés divers, tous les discours qui donnent à la culture une fonction de régulation sociale en soulignant que les villes dites « de culture » connaissent moins de délinquance et de façon générale moins de pathologies sociales que celles qui, sur ce plan, sont un désert. Mais c'est cette même conception de la culture comme un simple loisir **parmi d'autres** qui permet de lui faire jouer également un rôle dans le développement touristique, comme s'il était plus important d'attirer des gens qui ne font que passer que de permettre un véritable enracinement, plus profitable de mener la politique de la réserve indienne (« venez voir nos belles plumes ») que celle de l'attraction durable et de la rétention heureuse.

Quelle place pour la culture ?

Si la culture doit nécessairement, dans sa promotion et sa gestion par les pouvoirs publics, être rattachée à quelque autre grande mission – et on peut en douter dans la mesure où la culture est une totalité qui, à la limite, si on la prend dans tous ses sens à la fois, englobe l'ensemble des activités humaines – c'est à la science et à l'éducation qu'il faut la rattacher et non pas au plein air et au loisir. Dans une perspective de développement, c'est l'école qui devrait absolument donner à chaque individu un minimum de connaissances et de capacités d'analyse et de réflexion dans ces deux domaines capitaux pour toute communauté humaine; ils sont d'ailleurs liés : la culture scientifique est une dimension importante de la culture générale qu'on considère encore trop comme exclusivement liée aux sciences humaines. Pourtant, dans la France du XIX^e siècle, les ingénieurs, entre autres, suivaient des cours de latin et de grec et le Québec de la Révolution tranquille a été accouché par des gens qui, pour la plupart, qu'ils soient même ingénieurs ou hommes d'affaires, avaient fait le cours classique. Peut-être faudrait-il abandonner collectivement cette rage contre l'« élitisme » que les médias de masse, pour des raisons évidentes de profit immédiat, encouragent, et mettre au contraire l'accent sur ce qu'on pourrait appeler un élitisme individuel : une volonté de développement dans tous les domaines et non plus seulement dans la « croissance personnelle » ou la forme physique. Après tout, tous les artistes le prouvent par leur engagement et toutes les personnes qui pratiquent la culture plutôt que de simplement la recevoir le vivent quotidiennement, la culture est un « sport » extrême et même le sport extrême, dans la mesure où il est infiniment plus facile d'affronter quelque chose physiquement que mentalement.

L'individu cultivé renouvelle sans cesse son rapport au monde parce qu'il est toujours soucieux d'apprendre.

Si nous entrons effectivement dans une société du savoir, nos muscles ne nous serviront certainement pas autant que nos neurones. À moins que ledit savoir ne se limite à ses dimensions purement stratégiques et commerciales, comme on le voit encore trop souvent de nos jours, il sera la composante majeure d'un dynamisme de l'innovation. L'innovation, c'est comme

la culture... et la confiture : moins on en a, plus on l'étale; fortement influencés par l'hypermédiatisation contemporaine, nous avons tendance à prendre bien des vessies spectaculaires pour les lanternes de l'avenir. Quiconque a un peu fréquenté l'histoire des sciences et des techniques et même, plus généralement, des inventions, sait fort bien que l'innovation la plus importante n'est pas nécessairement celle qui a fait le plus grand bruit, et les historiens disputent encore pour savoir quelle invention a le plus fait avancer l'humanité, de l'électricité ou de... la roue!

La culture a un autre point commun avec l'innovation : elle est aussi fille de la curiosité. L'individu « cultivé » (mais on pourrait aussi parler de peuples cultivés) veut toujours en savoir plus qu'il n'en sait, sa culture est en avant de lui, non dans son passé; elle n'est pas emmagasinée, elle est sans cesse à venir. L'individu cultivé renouvelle sans cesse son rapport au monde parce qu'il est toujours soucieux d'apprendre. Loin d'être ce pédant rassis qu'on décrit trop souvent, l'individu véritablement cultivé est en perpétuelle effervescence mentale et sensitive.

Aussi importe-t-il de replacer la culture non pas en aval de l'activité humaine, non plus même seulement en amont, mais tout autour, comme le principal élément qui viendra nourrir non seulement notre bien-être individuel et collectif, mais notre croissance dans tous les domaines, une croissance qui, par le fait même, sera équilibrée, harmonieuse, maîtrisée. Car la culture est probablement le plus efficace des principes intégrateurs qu'un individu puisse se donner.

Florida et après

Celui que l'on appelle désormais le « gourou » du maire de Montréal, Richard Florida, économiste américain spécialisé en développement régional, aura au moins eu le mérite de situer l'impact économique de la culture à une place qui n'est plus tout à fait son aval (tourisme, création d'emplois, etc.), mais se rapproche de cette coïncidence indissociable que j'évoquais plus haut. En effet, par ce qu'il appelle le *Bohemian Index*, indice qui mesure la présence, dans une ville dynamique économiquement, d'amateurs de « la vie de bohème³ », Florida prétend évaluer, en le combinant à l'indice gay (qui mesure la tolérance d'une société donnée au nombre de gays et lesbiennes auxquels elle permet de vivre dans une relative acceptation) et à

d'autres éléments qui ont trait à ce que d'autres appellent le « capital humain », la capacité d'attraction d'une ville ou d'une région. Car, s'il faut en croire de nombreux économistes, ce sont maintenant les entreprises (du moins les entreprises innovantes) qui se déplacent à la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée et avide de changement. Or Florida soutient que la présence dans une ville d'une communauté artistique et culturelle effervescente attire les individus créatifs dont une société du savoir aura de plus en plus besoin.

Il s'agit donc d'un pouvoir d'attraction en quelque sorte par contagion. À partir du principe qui veut que « qui se ressemble s'assemble », l'auteur du tout récent *The Flight of the Creative Class* (dans lequel il dénonce la perte sensible du pouvoir d'attraction des États-Unis de Bush, notamment à cause de l'intolérance qui y règne de plus en plus et de la crispation conservatrice qui s'y observe)⁴ soutient que là où vit une communauté culturelle dynamique viennent s'installer des individus créatifs attirés par ce mode de vie, bientôt suivis par des entreprises innovantes que rien désormais ne retient plus sur un territoire précis.

Le véritable futur n'est pas une affaire de prévisionniste puisque, par définition, il n'est pas simple maintien de tendance.

Mais l'analyse de Florida souffre d'un vice majeur : elle se contente de constater un phénomène qu'elle ne tente nullement d'expliquer. Rien, en effet, dans ses études ne montre en quoi le milieu culturel pourrait féconder le milieu des créatifs qui n'en fait pas à proprement parler partie, mais en quelque sorte s'y agglomère. Aucune analyse, par exemple, des échanges éventuels entre artistes et entrepreneurs ne vient au moins tenter d'expliquer le pouvoir d'attraction des premiers sur les seconds.

Pire encore, à lire attentivement Florida, on s'aperçoit que ce qu'il appelle « culture » n'est qu'une forme de culture très restreinte, celle qui correspond plus ou moins à une jeunesse « branchée », attirée par la vie nocturne, le hip-hop, la musique dite « alternative », les nouveaux médias, les jeux vidéo et, en général, tout ce qui correspond au présent le plus immédiat. C'est un type de culture qui, par nature, est transitoire et changeant, ce qui pose le problème d'investisse-

ments qui resteraient tributaires de phénomènes de mode et condamneraient les villes à une course effrénée au « goût du jour » traqué aux quatre coins de la planète; c'est surtout une culture beaucoup trop liée à l'état du moment et qui, donc, loin de prévoir l'avenir, ne fait que stagner dans le présent ou du moins annoncer un avenir qui n'est qu'immédiat. Or, le véritable futur n'est pas une affaire de prévisionniste puisque, par définition, il n'est pas simple maintien de tendance.

En s'en tenant à l'intérêt en quelque sorte collatéral d'une certaine culture, Florida efface la spécificité de la culture, au sens restreint, qu'on pourrait définir comme une ouverture **absolue** aux signes, tous les signes, un pouvoir d'accueil et d'analyse et conséquemment une façon de vivre presque en permanence dans le futur. Il y aurait pourtant là un lien plus organique entre artistes et créatifs, une rencontre moins accidentelle et conjoncturelle que la simple agglomération qu'il décrit.

En vérité, ce qu'il faudrait plutôt tenter de suivre à la trace, c'est l'échange d'informations entre ces divers groupes, un échange parfois diffus et presque insensible qui est souvent plus de l'ordre de l'imprégnation que du dialogue conscient. Si la culture et les arts ont un rôle à jouer dans le développement socio-économique des communautés, c'est sûrement sur ce mode capital d'apprentissage et d'ouverture au monde qui passe par l'exemple, un mode que l'école a abandonné pour une psychologie politiquement correcte et un peu niaise. L'exemplarité est indissociable de la figure du maître, dont un vain égalitarisme prétend faire l'économie⁵. Tout véritable artiste, toute personne cultivée, tout enseignant qui se questionne autant qu'il questionne le monde sont des maîtres. Plus par ce qu'ils sont que par ce qu'ils savent ou même ce qu'ils font. Car le maître est un projet perpétuel, pas une réalisation. Il ne vit pas sur ses acquis, il est toujours à venir. Le maître est celui qui voit une nouvelle question derrière toute réponse. Et c'est aussi celui dont la réponse qu'il peut donner vaut pour de multiples questions, comme l'illustre plaisamment la boutade de Woody Allen : « La réponse est oui, mais quelle est la question ? » La « réponse » d'Einstein, abstraite, mathématique, véritable « pelletage de nuages » a résolu de multiples questions, tout en en posant de nouvelles, et les résolutions purement formelles qu'il a données ont fait naître des objets d'utilité courante comme, par exemple, le transistor. Il est bien évident qu'une école

qui ne pense qu'en termes de compétences immédiates, utilitaristes, latérales (compétences « touristiques » en vérité) et qui méprise la pensée abstraite et la logique formelle tout autant que la culture générale n'a guère de chance de produire des Einstein.

Harnacher la culture : l'inventique et son dépassement

Dans une perspective plus prometteuse que celle de Florida puisqu'il s'agissait non pas de juxtaposer des compétences et des différences mais de les combiner, dans l'articulation d'actions pour produire une véritable synergie, les années 1960 ont vu naître aux États-Unis une discipline qu'on a appelée, en français, l'inventique. Elle consistait à mettre ensemble, pour résoudre des problèmes ou imaginer l'avenir des entreprises, les personnes les plus différentes possibles, pourvu que ces personnes soient « cultivées ». Car, comme le formule un des spécialistes français de l'inventique : « Aussi paradoxal que cela puisse paraître, être cultivé, c'est être différent. C'est par conséquent pouvoir apporter au groupe dans lequel on se trouve des informations, des comportements, des réactions “étrangers” et par conséquent “étranges”, susceptibles d'attirer l'attention, de provoquer la curiosité et la réflexion, de susciter un “échange” au cours duquel chacun des participants se trouvera “modifié”. Être cultivé, c'est donc avoir échappé au moule commun, avoir dépassé la masse, avoir atteint sa propre singularité, c'est être devenu un autre. [...] La culture est relative, elle n'est pas un “en soi”, elle est une différence. Un groupe est inculte dans la mesure où il est composé d'esprits identiques. Un groupe est cultivé dans la mesure où il est composé d'esprits différents qui non seulement ne nient pas leurs différences mais les aiment et se rehaussent les un les autres. »⁶

Voilà qui, on en conviendra, donne une résonance particulière aux recherches de Florida. Voilà, surtout, qui attire l'attention, si l'on y prend garde, sur la façon dont, au sein du groupe, l'individu « cultivé » – mais on voit bien ici qu'il s'agit de ce qu'on appellerait aujourd'hui un « créatif » et surtout de quelqu'un qui a « échappé au moule commun » par un véritable travail sur soi – agit comme un ferment d'innovation parce qu'il apporte la différence non seulement par rapport au groupe, mais en lui-même puisqu'il est « devenu un autre ». Le modèle de cette transformation perpétuelle de soi n'est pas un spécialiste de la croissance personnelle, ni in pop psychologue, encore

moins un « motivateur », c'est le poète français Arthur Rimbaud qui, aux alentours de 1870, formulait son célèbre : « Je est un autre ». Non pas, remarquons-le, « je suis un autre », position schizophrène de tous les consommateurs et de toutes les autorités, municipales ou autres, qui font de la culture et du loisir le lieu d'un autre moi, caché dans la vie laborieuse puis libéré enfin, par exemple, « dans les parcs », mais « je est un autre », c'est-à-dire « je est ce qui m'advient, ce que je deviens et qui est encore, par définition, inconnu ».

L'inventique consiste à mettre ensemble, pour résoudre des problèmes ou imaginer l'avenir des entreprises, les personnes les plus différentes possibles, pourvu que ces personnes soient « cultivées ».

Les chefs d'entreprise américains qui, vingt ans avant les fameux « cercles de qualité japonais », avaient compris les vertus de mettre ensemble des individus différents pour les faire réfléchir à une même question, une question dont nul spécialiste n'avait la réponse, et qui allaient déjà bien plus loin que les Japonais dans la mesure où il s'agissait de recruter aussi des étrangers non seulement à l'entreprise, mais même à ses produits, des étrangers même pas clients, ces chefs d'entreprise jouaient le jeu de la réaction en chaîne initiée par un ou plusieurs électrons libres. Et c'est une telle attitude qui a produit ces extraordinaires petites annonces qu'on pouvait lire, à la fin des années 1960, dans le *New York Times* ou le *Washington Post*, du genre : « Importante entreprise manufacturière cherche docteur en philosophie » ! Engager celui qui fait profession de questionner et qui sait comment le faire parce qu'il est un regard particulièrement aigu posé sur le monde, c'était assurément penser en termes d'avenir et surtout introduire, déjà, ce qui me paraît encore être l'actualité et la nécessité de la « culture générale » entendue comme ouverture absolue et science personnelle des rapports de toutes sortes. Car comment ne pas penser que la différence qui est au cœur de l'inventique et que nous nous donnons tant de mal à vouloir apprivoiser aurait des effets décuplés si elle habitait aussi l'individu ? Et qui diable est aussi différent de lui-même qu'un artiste, toujours poussé vers cet autre à faire surgir en lui ?

En vérité, pour faire donner à la culture son plein potentiel économique, il va falloir que nous redevenions

ce que l'homme a été dès ses origines, mais qu'un grégarisme en forme de démission individuelle a fini par atténuer : un extraordinaire centre de traitement de l'information. Il va falloir, surtout, que l'information traitée, de quelle que nature qu'elle soit, soit utilisée à produire du nouveau, non pas du nouveau à tout prix, du nouveau indifférent, mais du nouveau qui compte, et j'ajouterai même du nouveau éthiquement acceptable, ce qui veut dire sortir enfin de la pensée technologique pour qui tout ce qui peut se faire se fera sans qu'un minimum d'espace critique suspende, retarde ou modifie l'actualisation du possible.

Nous serons sans doute dans la bonne voie quand tous ces organismes à nom folklorique, archaïque ou carrément ridicule auront tout naturellement cédé la place à un « ministère de la Culture, de la Science et de l'Éducation » et plus encore lorsqu'on ne distinguera même plus ces trois entités l'une de l'autre au sein d'un ministère qui pourrait être celui du développement ou de l'innovation. À moins qu'il ne finisse par s'appeler ministère du Bonheur ? C'est-à-dire, si l'on m'a suivi, le contraire absolu d'un ministère des Services sociaux.

Utopie, direz-vous ? Mais sans utopie pour nous tirer vers l'avenir, survivrons-nous ? ■

Notes et références

- ¹ Jean-Pierre Vidal est professeur émérite au Département des arts et lettres de l'Université du Québec à Chicoutimi.
- ² Vidal, J.-P. (2004). « Quelle culture, pour quelles communautés », *Organisations et territoires*, vol. 13, n° 2, printemps-été, p. 87-92.
- ³ Il faudrait en effet traduire cette expression non pas par « indice bohémien », comme on le fait couramment, mais par « indice bohème » puisqu'il s'agit d'attirer l'attention sur un mode de vie créatif et insouciant, tel que l'illustre, entre autres, l'opéra de Puccini : *La Bohème*, et non d'évoquer la région d'Europe centrale ni même les nomades, Roms ou autres Tziganes, qu'on désigne aussi sous ce nom. La confusion est d'autant plus dommageable qu'il s'agit de mesurer un pouvoir d'attraction et de fixation et non une capacité de mobilité.
- ⁴ Harper Business, New York, avril 2005, 320 p.
- ⁵ On notera que c'est cette figure fort ancienne du maître, que tente de ranimer la tendance actuelle au « mentorat », tire son nom d'un personnage de *L'Odyssée*, une épopée du VIII^e siècle avant notre ère!
- ⁶ Fustier, M. (1969). *Arts et sciences : de la créativité*, colloque de Cerisy, UGE, Paris, p. 96-97.



Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec) Canada
G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011,
poste 5308 ou 2454
Télec.: (418) 545-5012
cee-uqac@uqac.ca
www.uqac.ca/cee-uqac

CEE-UQAC Côte-Nord
Édifice du Cégep de Sept-Îles
175, rue de la Visanderie
Sept-Îles (Québec) Canada
G4R 5B7
Tél.: (418) 968-8387
Télec.: (418) 968-5414

Le CEE-UQAC promouvoit l'esprit entrepreneurial
et la création d'entreprises auprès de toute la
communauté universitaire. Le CEE-UQAC fait
également la promotion et le soutien aux activités
de développement entrepreneuriales
au Saguenay-Lac-Saint-Jean et sur la Côte-Nord.

Le CEE-UQAC c'est :

● Promotion et sensibilisation à l'entrepreneuriat

Mini-conférences
Concours Idée d'affaires
Stands d'information
sur l'entrepreneuriat
Ateliers d'information et de perfectionnement

● Encadrement en création et démarrage d'entreprises

Concours Création et démarrage d'entreprises
Évaluation et développement de votre idée d'affaires
Services de gestion-conseil

● Développement d'activités de recherche et d'intervention pratiques

Bourses de recherche et d'intervention
en entrepreneuriat

● Stages internationaux

● Programme de stages technologiques



et ses autres partenaires régionaux

Programme de Maîtrise

M B A POUR CADRES

Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités
de gestionnaire par l'étude de cas concrets
et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer
de nouvelles stratégies dans le contexte
de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

Conditions d'admission

Expérience comme cadre
d'au moins quatre ans et posséder
un Baccalauréat en gestion ou maîtrise
ou expérience professionnelle exceptionnelle.



Université du Québec à Chicoutimi

Alain Bouchard
Dép. des sciences économiques et administratives
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 2434 Téléc.: (418) 545-5012
Alain_Bouchard@uqac.quebec.ca
www.uqac.ca

Maîtrise en gestion des organisations

LES DÉFIS

- Créer de nouvelles entreprises
- Affronter une concurrence mondiale
- Innover pour améliorer la performance organisationnelle

LE PROGRAMME

Cinq orientations : Entrepreneurship, international
et innovation, développement
organisationnel et éthique
de l'organisation

Deux profils : Professionnel (stages)
et scientifique (mémoire)

LA CLIENTÈLE: La Maîtrise en gestion des organisations
s'adresse aux gens désireux de développer leurs
connaissances et habiletés afin de devenir acteurs du
changement et permettre à leur organisation de se développer.

Renseignements supplémentaires

545-5011, poste 5282

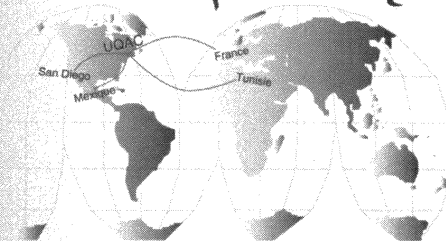
Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la
Maîtrise ou au Bureau du registraire.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5282 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

Baccalauréat en administration des affaires *réinventé*



Découvrez le monde avec nous
Démystifiez la mondialisation
Apprivoisez la diversité culturelle
Visez l'excellence, relevez vos défis
avec le nouveau BAA
Obtenez simultanément le Diplôme de BAA
et celui de l'Université
de San Diego en Californie (une première
au Canada et au Québec)



Université du Québec à Chicoutimi

Module des sciences de l'administration
555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1
Tél.: (418) 545-5011, poste 5236 Téléc.: (418) 545-5012
www.uqac.ca

Le rôle de l'université dans le développement de son milieu

François Paquette¹
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport,
Saguenay–Lac-Saint-Jean

Cet article résume les propos tenus lors d'une table ronde animée par M. Marc-Urbain Proulx (Université du Québec à Chicoutimi) réunissant MM. Gilles Bergeron (Université du Québec à Chicoutimi), Guy Massicotte (Université du Québec) et Paul Prévost (Université de Sherbrooke) tenue dans le cadre du colloque Inégalités sociales et recomposition des territoires : de la mesure à l'intervention du Congrès de l'ACFAS 2005.

Avec la création en 1968 de l'Université du Québec qui s'ajoutait au réseau universitaire déjà établi, la société québécoise s'est donnée les moyens d'étendre l'accès aux études universitaires dans l'ensemble des régions et de favoriser l'émergence d'axes de développement liés aux caractéristiques et aux besoins des zones d'appartenance des universités.

On connaît relativement bien les impacts économiques générés par la présence des universités dans leurs milieux locaux et régionaux. Il n'en est cependant pas de même lorsqu'il est question de jauger l'importance de leur apport au développement de ces milieux. Les recherches menées dans leurs enceintes et la circulation de plus en plus rapide des connaissances habilitent les universités à jouer un rôle significatif dans l'émergence et l'accroissement de la capacité d'innover locale et régionale. Dans quelle mesure jouent-elles ce rôle et par quels moyens le font-elles ? À l'intérieur d'une dynamique de développement des collectivités, quels rapports les universités entretiennent-elles avec les intervenants socio-économiques de leurs milieux ?

D'entrée de jeu, M. Guy Massicotte précise qu'il faut saisir combien le contexte dans lequel les universités

évoluent a changé au cours des dernières décennies pour comprendre le type de rapports que les universités entretiennent aujourd'hui avec leurs milieux. On constate d'abord que la demande du marché pour des diplômés dépasse le volume de l'offre. Cette situation amène les universités à chercher à augmenter leurs effectifs étudiants, notamment en facilitant l'accès à la formation universitaire.

Les universités désirent également se rapprocher des bassins de clientèles potentielles. Alors que, traditionnellement, on concevait l'accès à la formation universitaire en fonction de la situation géographique des institutions, on remarque que, depuis vingt ans, les universités dispensent de plus en plus de programmes en dehors de leurs campus et même dans plusieurs régions ainsi qu'à l'étranger. Cette délocalisation de l'enseignement universitaire, alliée à l'accroissement des activités d'enseignement à distance, modifie considérablement la notion de territoire d'influence des universités, ce qui peut amener les intervenants locaux et régionaux à s'interroger parfois sur l'appartenance des institutions à leur milieu.

Les universités désirent se rapprocher des bassins de clientèles potentielles.

Les universités québécoises sont appelées à agir partout dans le monde. Elles développent des créneaux de spécialisation scientifique afin de se positionner avantageusement sur la scène internationale. Toutefois, cet éclatement de la dimension territoriale du rayonnement universitaire ne signifie pas que les universités sont moins disponibles pour participer au développement de leur milieu immédiat. En effet, le prolongement de leurs forces scientifiques au plan global ne peut se réaliser que dans la mesure où ces forces prennent leur source dans une implication régionale.

On assiste parallèlement à un télescopage du temps dans les champs de l'enseignement et de la recherche.

Les technologies de l'information et de la communication ont permis une accélération phénoménale de la production de connaissances. Le développement du savoir se fait maintenant en temps réel, ce qui entraîne une rapide obsolescence des acquis scientifiques et l'obligation, pour les chercheurs, de s'inscrire dans un processus de formation continue.

Les lieux de production des connaissances se sont multipliés dans le monde, et les universités ne détiennent plus de monopole dans ce domaine. Les institutions qui veulent soutenir la concurrence, en particulier au regard du maintien d'une expertise de pointe et de l'accès aux sources de financement de la recherche, en plus de se spécialiser, doivent développer des réseaux scientifiques d'échange et de partage tant dans la communauté universitaire qu'à l'extérieur de celle-ci. D'ailleurs, ce mode de fonctionnement en réseaux est adopté par tous les intervenants, que ce soit les professeurs, les étudiants ou les acteurs socio-économiques avec lesquels les universités transigent.

On remarque par ailleurs que les universités tirent plusieurs avantages de leur partenariat avec le milieu. Le déplacement de l'axe de production des connaissances amène les chercheurs universitaires à faire certains apprentissages dans les milieux de pratique mêmes. On peut dire, à cet égard, que l'université apprend autant du milieu que celui-ci de l'université.

Pour M. Gilles Bergeron, il ne fait aucun doute que les universités participent activement au développement de leur milieu et qu'elles le font dans le respect des trois volets de leur mission : l'enseignement, la recherche et les services à la collectivité. Ainsi, au regard de ce dernier aspect, les universités collaborent avec leur milieu pour trouver des utilisations innovatrices de leurs infrastructures : il s'agit alors de leur donner une plus grande valeur ajoutée en diversifiant leur utilisation pour répondre aux besoins générés par les dynamiques socioculturelles du milieu.

Il va de soi que les activités de formation contribuent à doter le milieu de ressources humaines qualifiées dans de multiples domaines. L'accessibilité à la formation de base et à la formation continue revêt une importance appréciable pour le renforcement du milieu socio-économique local et régional, entre autres par l'accroissement de la rétention des diplômés dans leur milieu et par l'intégration de nouveaux arrivants, des étudiants et des professeurs notamment, phénomène en hausse actuellement dans les régions.

Au plan de la recherche, l'élaboration de thématiques proches des besoins du milieu est primordiale et, à ce chapitre, la réalisation d'activités de transfert en partenariat avec les acteurs du milieu est de première importance. On a peu évalué les effets de ces activités sur le développement local et régional et on peut s'interroger sur la nature de leurs impacts. M. Bergeron convie que des études restent à faire sur cette question.

La collaboration avec le milieu n'est pas une pratique naturelle dans les universités.

Prenant appui sur l'histoire récente du partenariat réunissant l'université et le milieu dans le domaine de l'aluminium au Saguenay-Lac-Saint-Jean, M. Bergeron fait remarquer que des activités de transfert ont été porteuses de résultats concrets. Elles se sont déroulées sur trois scènes spécifiques : d'abord dans le milieu industriel même, alors que des connaissances, des techniques et des processus industriels nouveaux ont été développés grâce à des partenariats entre la grande entreprise et des chercheurs universitaires. Ensuite, on a vu apparaître des petites et moyennes entreprises qui ont mis en application des éléments de ce corpus d'innovations. Enfin, on a assisté à l'apparition d'innovations chez les sous-traitants qui peuvent ainsi soutenir le rythme du développement de l'industrie.

S'il ne remet pas en question l'intérêt et l'importance du partenariat, M. Paul Prévost fait remarquer cependant que la collaboration avec les universités n'est pas aisée pour les intervenants du milieu. Plusieurs problèmes et mésententes surviennent dans les relations entre les partenaires à cause de la friction de cultures organisationnelles différentes. Alors que les acteurs locaux et régionaux conçoivent la réalisation de projets dans une optique entrepreneuriale qui privilégie l'action et l'obtention rapide de résultats, l'université fonctionne dans un univers institutionnel complexe et relativement fermé sur lui-même.

La collaboration avec le milieu n'est pas une pratique naturelle dans les universités. Celles-ci s'y sont engagées graduellement, au fur et à mesure qu'elles éprouvaient des besoins financiers grandissants. La recherche de partenaires visait alors à trouver de nouvelles

ressources qui leur permettraient de continuer à se développer. Les universités doivent maintenant opérer un changement de cap significatif dans le contexte du développement de partenariats avec le milieu puisque leur collaboration doit être envisagée dans une perspective de réponse équitable aux attentes et aux objectifs de tous les partenaires impliqués.

L'université n'a pas encore trouvé les moyens de valoriser les services à la collectivité à l'intérieur de ses modes de fonctionnement.

Trois systèmes spécifiques sont imbriqués pour constituer l'organisation universitaire : les systèmes politique, bureaucratique et entrepreneurial. Le premier est formé des multiples instances décisionnelles et des rapports qu'elles entretiennent entre elles. Le second est constitué par l'appareil administratif chargé de mettre en œuvre les décisions et d'assurer l'intégrité des processus administratifs mis en place à cet effet. Le troisième système, moins formel, est composé de professeurs engagés dans des activités de recherche qui sont en quête de partenaires et de financement pour la réalisation de leurs projets.

M. Prévost remarque que les acteurs du milieu ne comprennent pas cette complexité organisationnelle. Ils ne savent pas à qui s'adresser ni comment procéder pour proposer des projets conjoints aux universités. Ils redoutent la multiplicité des structures et des intervenants ainsi que la lenteur des processus décisionnels et administratifs. Selon lui, la façon la plus efficace de faire agir l'université est d'intéresser en premier lieu les entrepreneurs universitaires. Ceux-ci voudront s'impliquer dans la mesure où les projets proposés coïncident avec leurs intérêts professionnels. Si des professeurs considèrent que l'université devrait collaborer à la réalisation des projets, ils feront le nécessaire pour amener le système politique à y consacrer les ressources suffisantes. Cette implication de l'université devra finalement être sanctionnée par des ententes formelles qui satisferont aux exigences bureaucratiques.

L'université n'a pas encore trouvé les moyens de valoriser les services à la collectivité à l'intérieur de ses modes de fonctionnement. Ainsi, la progression de carrière des professeurs est largement tributaire de

leurs travaux de recherche, mais les activités de transfert ne sont pas reconnues au même titre, ce qui a pour effet de limiter l'intérêt ou la disponibilité des professeurs pour des projets en partenariat. Les universités devraient élaborer et mettre en place des mécanismes organisationnels et financiers qui permettent le développement concomitant de la recherche traditionnelle, de la recherche-action et des activités de transfert.

Par ailleurs, le contrôle bureaucratique exercé dans les universités n'est pas adapté à la gestion de projet qui a cours dans le milieu. Il est conçu pour satisfaire aux exigences des fonds de recherche ou pour correspondre aux pratiques de départements comme ceux de sciences physiques qui ont la capacité de générer des revenus. Il n'a cependant pas la souplesse requise pour s'adapter au rythme de réalisation de projets influencés par l'évolution de la conjoncture.

Ces différents aspects des rapports entre les universités et leurs milieux mettent en lumière l'importance de constituer des interfaces stables et crédibles qui assurent une médiation dynamique.

Les activités de transfert peuvent jouer un rôle appréciable dans la formation des étudiants. En effet, elles constituent autant d'opportunités de travail concret sur le terrain, ce qui contribue à rehausser la pertinence et la qualité des apprentissages des étudiants. Cette mise en contact avec les acteurs du milieu contribue également à retenir les étudiants en région après l'obtention de leur diplôme en leur donnant la possibilité de commencer à développer leur réseau professionnel pendant leur formation.

Ces différents aspects des rapports entre les universités et leurs milieux mettent en lumière l'importance de constituer des interfaces stables et crédibles qui assurent une médiation dynamique. D'ailleurs, M. Massicotte remarque que les universités accordent une importance grandissante à l'innovation sociale, c'est-à-dire à la médiation entre les créateurs de savoir et les utilisateurs de ces connaissances. Elles déploient de plus en plus d'énergie pour mettre en place des mécanismes qui facilitent l'accès aux ressources universitaires (Services à la collectivité de l'UQAM) ou pour créer des lieux de concertation et de coopération

sectoriels (Consortium de recherche sur la forêt boréale commerciale de l'UQAC; Institut des sciences de la mer de Rimouski) qui stimulent les échanges impliquant chercheurs et praticiens dans des processus itératifs de construction de savoirs.

Tous conviennent finalement que le partenariat entre l'université et son milieu doit faire l'objet d'une certaine vigilance éthique. L'université, comme partenaire à part entière, doit apporter la rigueur méthodologique nécessaire, stimuler la conceptualisation et maintenir un certain esprit critique. Cette distance critique est nécessaire afin de garantir l'intégrité et la qualité des résultats obtenus et permettre aux partenaires de réviser périodiquement leurs moyens et leurs actions en regard des objectifs poursuivis.

L'université a-t-elle un rôle à jouer dans le développement local et régional ? Les participants à la table ronde en sont convaincus. Ce rôle comporte de multiples aspects qui appellent la collaboration et la participation de l'ensemble de l'organisation universitaire afin que celle-ci puisse agir de façon plurielle dans tous les secteurs de la vie sociale, économique et culturelle de son milieu. ■

Note

- ¹ François Paquette a œuvré dans plusieurs régions du Québec au cours de sa carrière. Il est actuellement directeur régional du MELS au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il est détenteur d'une maîtrise en histoire de l'art de l'Université de Montréal et d'une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique.

Le nom « Saguenay » dans l'histoire ¹

Mgr Victor Tremblay

Introduction

Quatre entités géographiques portent actuellement le nom *Saguenay*: une région, un cours d'eau, une division électorale, un canton. La région (toujours la même), de temps immémorial; le cours d'eau (fjord et rivière), depuis 1535; la division électorale (d'étendue et de localisation variables), depuis 1829; le canton, depuis 1863.

Pour éviter toute confusion, dans certains contextes pouvant prêter à équivoque, on emploie l'expression « Royaume du Saguenay » lorsqu'il s'agit de la région, « rivière Saguenay » ou « fjord Saguenay », selon le cas, quand il s'agit du cours d'eau; « comté de Saguenay », pour désigner la division électorale; dans le cas du canton, il faut toujours mettre ce mot devant le nom Saguenay.

Le nom régional *Saguenay* n'a jamais cessé de désigner le même territoire; et il a quatre siècles de permanence et de fidélité à lui-même.

Saguenay nom de région

Son origine et sa pérennité

L'origine du nom

Par son origine le nom de la région du Saguenay se place en tête des plus anciens et des plus authentiques qu'on puisse trouver dans la toponymie canadienne.

Ce nom, qui signifie « eau qui sort », « d'où l'eau sort », désignait un pays particulier de la vallée du Saint-Laurent avant la venue des blancs; il désignait ce pays par un trait descriptif qui le caractérise: le pays d'où viennent les eaux qui vont, d'un côté, au grand fleuve et, de l'autre, à la baie James; et depuis ce temps ancien il n'a pas cessé de s'appliquer au même territoire. Certains autres noms, comme Labrador, Canada, Hochelaga, sont aussi anciens que Saguenay, mais ils ne remplissent pas comme lui toutes

les conditions d'authenticité. *Labrador* vient de l'étranger, du portugais, et ne cadre pas par le sens du mot, qui signifie « laboureur », avec le pays qu'il désigne; *Canada* a changé plus d'une fois d'application au cours de l'histoire, il a désigné tantôt un petit pays sauvage caractérisé par des groupes de cabanes, tantôt l'immense colonie française, tantôt une province, avant de s'appliquer à notre grand pays actuel, « a mari usque ad mare »; *Hochelaga* s'applique aujourd'hui à un quartier de ville, chose différente de la bourgade disparue qui portait originellement ce nom. Tandis que le nom régional *Saguenay* n'a jamais cessé

de désigner le même territoire; et il a quatre siècles de permanence et de fidélité à lui-même.

Ce territoire a été indiqué avec précision au découvreur du Canada, Jacques Cartier, par les habitants du pays, les Indiens. Il s'étendait depuis la rive du Saint-Laurent, entre l'embouchure de la rivière Moisie (en bas de Sept-Iles) et l'île d'Orléans, jusqu'à une distance de « une lune » de trajet vers l'ouest à partir de Tadoussac, ce qui reporte à une centaine de milles à l'ouest du lac Saint-Jean. Il n'y a donc aucune équivoque possible sur l'identité du territoire primitivement appelé Saguenay et celui que nous continuons d'appeler ainsi et qui contient les six régions de la Côte-Nord, de Chicoutimi, du Lac Saint-Jean, de Chibougamau, de Charlevoix et du Parc des Laurentides. .

La pérennité du nom

La désignation de cette région par le nom « Saguenay » et l'identité du territoire désigné par ce nom s'appuient sur une tradition historique dont il est facile de démontrer la continuité par une suite de témoignages depuis l'origine jusqu'à maintenant. Citer tous ces témoignages serait trop long, fastidieux et inutile; contentons-nous de mentionner les plus connus qui font autorité.

Jacques Cartier, le premier qui en a révélé l'existence et a inscrit le Saguenay dans la géographie et l'histoire, en 1535.

Le sieur de *Roberval*, qui à titre de vice-roi a tenté de s'y rendre en 1543.

Le géographe *Jean Alfonse*, qui est venu étudier les lieux, en a fait une description dans sa *Cosmographie universelle* et a été le premier à représenter le lac Saint-Jean, qu'il a appelé « la mer du Saguenay », en 1543.

Les *neveux et arrière-neveux de Cartier*, leurs associés et leurs concurrents, qui ont fréquenté les lieux pendant 45 ans.

Les *rois de France* François 1^{er}, Henri III, Henri IV, Louis XIII, qui ont inscrit le pays du Saguenay dans les documents officiels, et Louis XIV, qui en a fait, en 1674, un « domaine du roi », transmis à ses successeurs et ensuite aux rois d'Angleterre.

Samuel de Champlain, qui a plus d'une fois voulu compléter l'exploration du pays du Saguenay en parcourant le circuit indiqué par Cartier.

Les *habitants du Saguenay* : Mistassins, Nekoubauistes, Piékouagamiens, Chicoutimiens, Tadoussaciens, Betsiamites, Papinachois, Oumanieks.

Les *commerçants de fourrures*, qui ont fréquenté le pays du Saguenay pendant 300 ans, et les *missionnaires*, qui l'ont parcouru en tous sens pendant 140 ans.

Les *cartes géographiques* anciennes, qui, au nombre de plus de 70 dans la période de 300 ans qui a précédé la colonisation, inscrivent le nom SAGUENAY comme désignation d'un pays ².

L'ingénieur *Joseph-Laurent Normandin*, qui est venu marquer les limites du territoire du Saguenay à titre de « domaine du roi » en 1732.

Une équipe de légistes et d'archivistes a, de nos jours (en 1926), démarqué par une ligne le contour de ce Domaine du Roi sur la carte dressée par eux pour baser le jugement du Conseil Privé d'Angleterre au sujet des limites entre le Labrador et la province de Québec. (Nous donnons plus loin une reproduction de la partie de cette carte qui représente la région du Saguenay).

Paschal Taché, père et fils, qui ont passé une grande partie de leur carrière dans le Saguenay et en ont dessiné une carte en 1725.

Marc-Paschal de Sales Laterrière, député du Saguenay pendant 17 ans, le notaire *Ch.-H. Gauvreau*, le grand chef indien *Nicolas Vincent*, consultés par l'Assemblée législative comme particulièrement connaisseurs sur le territoire du Saguenay, en 1827 et 1828.

Les *députés du Bas-Canada*, qui, en 1828, créaient une « commission pour explorer le Saguenay » en vue de la colonisation.

Les « *commissaires* explorateurs du territoire du Saguenay », les arpenteurs, géologues et ingénieurs qui ont exécuté cette exploration de la région en tous sens, dans l'été de 1828.

Les *députés* qui, en 1829, donnaient le nom de « Comté de Saguenay » au district électoral correspondant à cette région.

Les membres de la *Société des Vingt-et-Un*, qui ont ouvert le Saguenay à la colonisation, en 1838.

Ceux de la *Société des Défricheurs de la Rivière-au-Sable*, qui ont colonisé le canton Jonquière, en 1847.

Ceux de l'*Association des comtés de l'Islet et de Kamouraska pour coloniser le Saguenay*, qui ont commencé la colonisation de la région du Lac Saint-Jean, à Hébertville, en 1849.

Les *arpenteurs* D.-S. Ballantyne, P.-A. Tremblay, Louis Legendre, J.-B. Duberger, P.-H. Dumais et autres spécialistes de la précision géographique, qui ont tous reconnu sous le nom de Saguenay le même territoire.

Mgr Dominique Racine, l'éminent connaisseur et réalisateur, qui, curé pendant 16 ans et premier évêque de Chicoutimi, a mérité le titre d'« Apôtre du Saguenay », et après lui tous ses successeurs, qui ont comme lui associé le nom de la grande région du Saguenay à celui de leur diocèse.

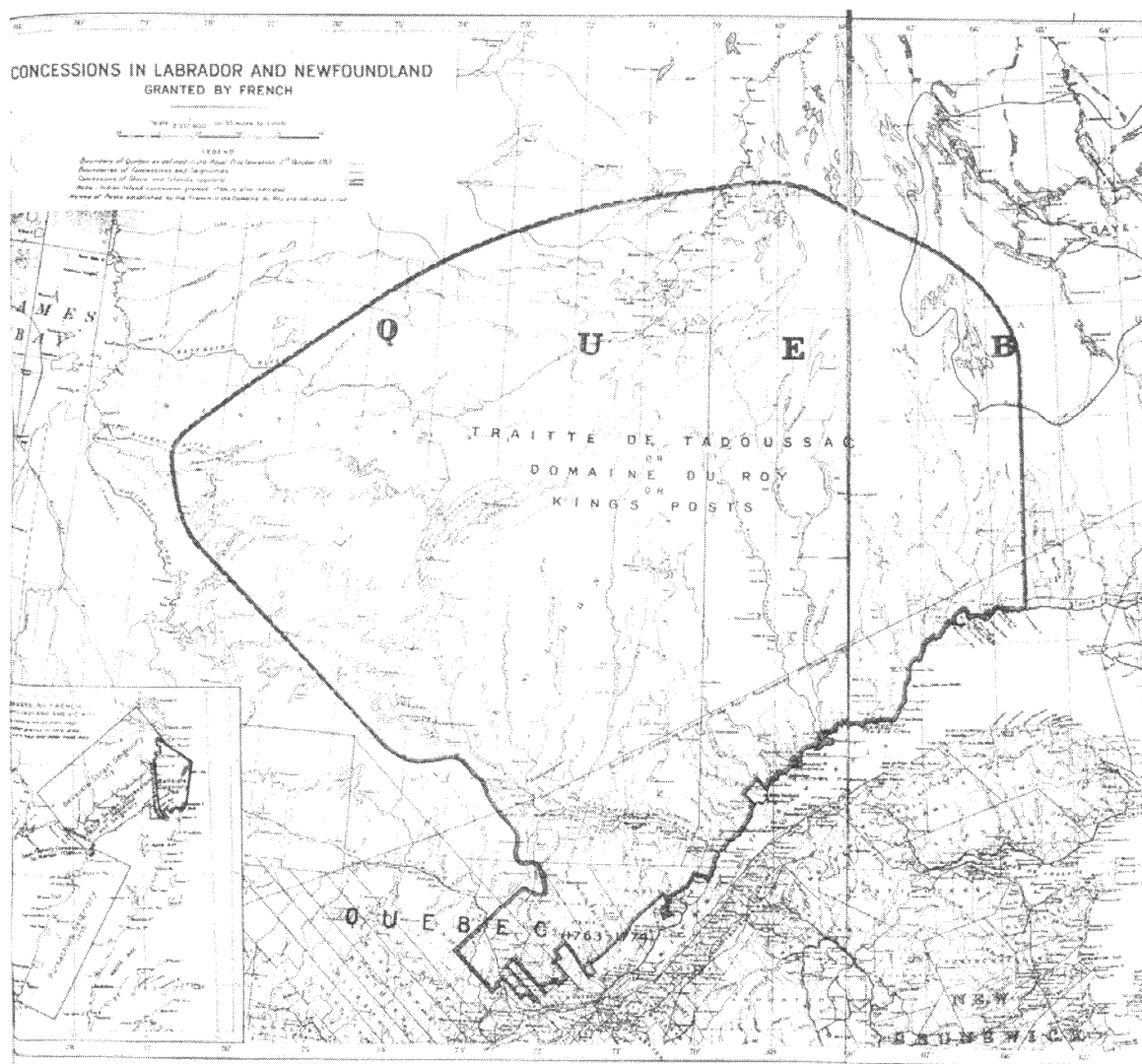
Les *Délégués Apostoliques*, qui, du premier au dernier, ont fait visite au « Royaume du Saguenay ».

Les *fondeurs de nos journaux* régionaux (Le Saguenay, Le Réveil du Saguenay, Le Progrès du Saguenay,

Le Lac-Saint-Jean, Le Rapatriement, Le Colon, L'Étoile du Lac, Le Lingot...); maints *auteurs* (Drapeau, Huard, Béchard, Chambers, Murray, Provancher, Potvin, Barbeau, etc.); nos *députés* les plus remarquables (Étienne Parent, David et William Price, P.-A. Tremblay, Ernest Cimon, Élie St-Hilaire, Joseph Girard, Vilmonet et Edmond Savard, Émile Moreau... pour ne

nommer que des disparus); plus d'un *ancien maire* d'Hébertville, de Roberval, de Saint-Jérôme, Saint-Prime, de Saint-Félicien, de Chicoutimi, etc.; nombre de *curés* de toutes les parties du diocèse, et combien d'autres! Nous avons relevé plus de mille citations de l'emploi du nom du Saguenay comme désignation de la région.

**Carte du territoire du Saguenay tel que réservé comme Domaine du Roi en 1674.
Contour tracé en 1926 par le Conseil privé d'Angleterre**



Ajoutons à ces témoignages la conclusion de *tous ceux qui ont étudié* spécialement la question de ce nom, entre autres les suivants :

a) Les *fondateurs* de la *Société Historique du Saguenay* (Mgr J.-Edmond Duchesne, Mgr O.-D. Simard, Mgr Félix-Antoine Savard, Mgr Alphonse

Plourde, Mgr Thomas-Louis Imbeau, Mgr René Bélanger, Mgr Alphonse-Elzéar Tremblay, Mgr Louis-Joseph Aubin, les avocats J.-C. Gagné, Percy Martin et Adolphe Routhier, les ingénieurs J.-E.-A. McConville, Édouard Lavoie et Burroughs Pelletier, les notaires Joseph Richard et J.-Omer Lapointe, les abbés Lorenzo Angers, André Laliberté et J.-B. Savard, le

protonotaire F.-X. Gosselin, l'arpenteur Elzéar Boivin, l'inspecteur d'écoles J.-Édouard Boily, le greffier L.-A. Dussault), auxquels je ne puis m'empêcher d'être associé et dont je suis, avec une équipe dévouée et compétente, le continuateur depuis 30 ans, ce qui me permet d'invoquer à mon crédit 43 années d'étude intensive sur le passé, le présent et les prévisions d'avenir de cette région du Saguenay.

b) Le *Comité de Toponymie du Québec*, organisme provincial, d'une compétence indiscutable.

c) La *Commission du Tourisme*, organisme provincial, qui, dans le programme d'une enquête couvrant toute la province, a fait une étude spéciale sur la désignation de la région du Saguenay.

d) *L'honorable Lionel Bertrand*, alors secrétaire de la Province, et *M. Robert Prévost*, sous-ministre du Tourisme, qui ont participé personnellement à cette enquête et à cette étude.

e) Les *fondateurs et les dirigeants* de divers organismes opérant dans l'ensemble de la région, tels : La Compagnie Électrique du Saguenay, Saguenay Power et Les Forces motrices du Saguenay, La Compagnie de Téléphone Saguenay-Québec, Saguenay Television Service Company, La Fédération de l'UCC du Saguenay, La Chaîne Coopérative du Saguenay, Le Club des Journalistes du Saguenay, La Société Saint-Jean-Baptiste régionale du Saguenay...

Cette suite de témoignages établit bien la pérennité du nom traditionnel de la région du Saguenay telle que décrite, depuis l'origine jusqu'à maintenant, avec une autorité et une fermeté qui défient toute contradiction et dissipent tout doute sérieux.

Les autres applications du nom

Le nom « Saguenay » a été appliqué à d'autres entités géographiques que le territoire auquel il appartient par son origine et son histoire. Voici les cas dignes de mention.

Au cours d'eau

Les Indiens indiquèrent au découvreur, Jacques Cartier, un premier cours d'eau par où on pouvait pénétrer dans le pays du Saguenay. Pour cette raison Car-

tier donna le nom de « rivière du Saguenay » à ce cours d'eau, dont le nom indien était *Pitchitaouitchez*. Une partie de ce cours d'eau est un fjord, l'autre est une rivière qui est la décharge du lac Saint-Jean. Sur les cartes et dans l'usage courant on désigne généralement les deux sous le nom de « rivière Saguenay ».

Ce nom n'a jamais changé, si ce n'est sur quelques cartes où on donne à la rivière son nom primitif.

Une erreur très commune actuellement est de croire que c'est la rivière qui donne son nom à la région du Saguenay, et conséquemment d'accepter une « région du Saguenay » qui se limiterait au voisinage de cette rivière. La vérité est exactement le contraire. *Saguenay* est le nom d'un pays, d'un territoire, qu'il décrit même par sa signification (pays « d'où l'eau sort »); il a été appliqué à la rivière par le découvreur (qui n'en connaissait probablement pas le nom) pour indiquer qu'elle était le chemin par où on pouvait se rendre dans le Royaume du Saguenay. Si celui-ci avait été désigné par le nom de la rivière il aurait été appelé « Pitchitaouitchez ». Ici c'est le nom du pays qui a été appliqué au cours d'eau.

Le nom « Saguenay » a été appliqué à d'autres entités géographiques que le territoire auquel il appartient par son origine et son histoire.

La division électorale

À la session de 1829 la Législature du Bas-Canada a détaché de l'ancien comté de Northumberland le comté de Montmorency et a donné le nom *Saguenay* à la partie restante, qui comprenait exactement le territoire historique du Saguenay et en plus le prolongement de la Côte Nord, du golfe Saint-Laurent jusqu'au détroit de Belle-Isle. Ce fut le premier comté de Saguenay.

En 1853, ce comté fut divisé en trois. La partie sud, correspondant au comté actuel de Charlevoix garda le nom « Saguenay » et tout le reste forma les comtés unis de « Chicoutimi et Tadoussac », avec ligne de séparation au méridien 70°15'. Ce fut le deuxième.

En 1858, la Législature remplaça le nom « Saguenay » par celui de « Charlevoix » pour le petit comté créé en 1853 et le substitua à celui de « Tadoussac »

pour le grand comté s'étendant du méridien 70° 15' au détroit de Belle-Isle. Ce fut le troisième comté de Saguenay. Il contenait la partie est du territoire historique du Saguenay et s'étendait aussi loin en dehors. Il a duré plus de cent ans.

En 1960, cet immense comté fut divisé à la rivière Sainte-Marguerite, un peu à l'ouest de Sept-Iles; la partie est fut appelée « comté de Duplessis » et la partie ouest garda le nom de « comté de Saguenay ». Il aurait été préférable, au point de vue toponymique, de donner à celui-ci un autre nom, pour éviter les inconvénients qui résultent de la désignation de deux territoires (celui du comté et celui de la région) par le même nom.

Au canton

Un canton situé du côté sud du fjord Saguenay, à son débouché dans le fleuve Saint-Laurent, a été érigé en 1863 et inscrit au terrier sous le nom de « Saguenay ». Il offre peu de terre propre à l'agriculture et de lieux favorables aux établissements, de sorte qu'il occupe peu de place dans l'emploi courant.

L'application des termes « région du Saguenay », ou « Saguenay » au sens de région, à la vallée de la rivière Saguenay est d'origine récente et n'est pas autorisée ni justifiée.

À deux autres entités

Une rivière qui se décharge dans le fjord Saguenay à environ 20 milles en amont de Tadoussac s'appelle « Petit-Saguenay ». Nous ne savons pas quand ni comment ce nom lui a été donné.

Une localité sous le nom de « Petit-Saguenay » a été établie sur le cours de cette rivière en 1848. Elle s'appelle encore ainsi.

Un emploi fautif

L'application des termes « région du Saguenay », ou « Saguenay » au sens de région, à la vallée de la rivière Saguenay est d'origine récente et n'est pas autorisée ni justifiée. Elle est l'effet d'un défaut d'observation ou de connaissance, mais elle a été popularisée

avec intensité, de sorte qu'il faut en tenir compte dans l'histoire, même si, comme il faut le souhaiter, elle devrait disparaître bientôt.

Cet emploi est fautif. En effet il introduit dans la toponymie régionale une confusion inextricable, en mettant sur le même plan *deux régions du Saguenay* : la grande, ainsi désignée depuis toujours, comprenant six régions particulières, et une petite qui est une de ces régions particulières faisant partie de la grande.

Cette confusion devient une vraie Babel quand il s'agit de mentionner ensemble la région du Lac Saint-Jean et celle de Chicoutimi, que leur situation géographique et leurs relations d'ordre économique, social, religieux et politique associent intimement au point d'obliger à en parler très souvent comme si elles n'en formaient qu'une. Quand, au lieu de dire : « les régions de Chicoutimi et du Lac Saint-Jean », ou même : « la région Chicoutimi-Lac Saint-Jean », on appelle cela « Saguenay-Lac Saint-Jean », on mêle complètement les cartes par la substitution de nom. Le nom « Saguenay » est là hors de sa place; il est appliqué à autre chose que le Saguenay réel.

Normalement c'est un non-sens. Quand on a dit « Saguenay », on a nommé le territoire qui contient la région du Lac Saint-Jean; y ajouter le nom de celle-ci indiquerait qu'on ne connaît pas ce détail élémentaire; c'est comme appeler le pays « Canada-Nouveau-Brunswick » ou dire « la Mauricie-Shawinigan ».

Cet emploi fait supposer que ce qu'on appelle ainsi « Saguenay » est la région attenante à la rivière Saguenay et non pas la région même du Saguenay, ce qui n'est pas moins déroutant et fautif. Pour éviter l'équivoque, il faudrait joindre au nom « Saguenay » le mot « rivière » afin d'indiquer de quelle région on parle, et dire : « la région de la Rivière Saguenay », comme on emploie le mot « lac » avec le nom Saint-Jean, pour identifier cette région et ne pas la confondre avec celle de Saint-Jean dans le sud de la province.

Mais alors on crée une autre confusion. Une région de « la Rivière Saguenay » engloberait une partie de celle du Lac Saint-Jean et précisément celle qui forme le comté nommé « Lac-Saint-Jean ». Une ville comme Alma, qui est indiscutablement dans la région du Lac Saint-Jean, serait, de façon aussi indiscutable, dans

celle de la Rivière Saguenay, puisqu'elle est physiquement à cheval sur cette rivière.

Pour respecter l'intégrité de la région du Lac Saint-Jean il faudrait limiter la « région de la Rivière Saguenay » à la partie inférieure du cours de la rivière, et il faudrait faire la même chose de l'autre côté pour respecter l'intégrité de la région de la Côte-Nord. D'où l'on voit que l'expression « région de la Rivière Saguenay », tout comme « Saguenay » tout court, pour désigner ce qui est en réalité *la région du milieu du cours de la rivière Saguenay* est fautive et inadéquate. Cette région mitoyenne doit s'appeler, comme par le passé « région de Chicoutimi », et pour désigner les deux associées c'est l'expression « Chicoutimi-Lac Saint-Jean » qui doit reprendre sa place dans l'emploi.

Observons que dans cet emploi le nom « Chicoutimi » est justifié par le rôle de la ville qui est le centre administratif de la région traversée par le cours inférieur de la rivière et la partie ouest du fjord; il l'est aussi par le sens du mot « Chicoutimi » lui-même, qui signifie « jusqu'où c'est profond » et désigne bien la région située à la tête de la navigation.

Le titre de « royaume »

Le nom de la région du Saguenay est apparu dans l'histoire associé au titre de « royaume » et il y est resté associé jusqu'à maintenant. La valeur historique et publicitaire de ce titre n'affecte aucunement l'authenticité du nom de la région, qui demeure indiscutable; il y a lieu cependant d'en vérifier le bien-fondé.

La première mention de ce titre se trouve dans la relation du deuxième voyage de Cartier, à la date du 13 août 1535. La voici dans son contexte : « Et par les deux sauvages que avions pris le premier voyage nous fut dit... que à deux journées du dit cap et île (Anticosti) commençait le royaume du Saguenay, à la terre de devers le nord... »

Jacques Cartier a cru à l'existence, tout au moins à la possibilité d'un royaume dans le territoire du Saguenay. Ce territoire faisant partie de la masse continentale où, plus au sud, les Espagnols avaient trouvé des empires et des civilisations brillantes, il était vraisemblable et tout à fait normal d'en trouver aussi à cette latitude. Les Indiens rencontrés à la côte du

Saint-Laurent n'étaient pas de condition plus primitive que ceux qui habitaient le bord de la mer au Mexique, au Yucatan et au Pérou; on pouvait penser en trouver, comme là-bas, des plus évolués dans l'intérieur des terres.

Le découvreur tâcha de se renseigner le plus possible sur le pays et ramena même en France avec lui ceux qui prétendaient bien connaître le royaume du Saguenay. Plus tard, lui-même et le sieur de Roberval, qui comptait le Saguenay dans le domaine de sa vice-royauté, firent des efforts pour s'y rendre. Et textes et cartes attestent que l'idée d'un royaume dans cette région a persisté pendant au moins une vingtaine d'années. Le royaume tel qu'on l'avait imaginé, avec des châteaux, des rois et des armées, a été ensuite regardé comme n'existant pas, de même que la présence des mines, dont la réalité n'a été constatée qu'à notre époque.

Y avait-il là quelque chose qui aurait pu répondre autrement à l'idée d'un royaume ? Une sorte d'État qu'à défaut de terme mieux approprié il fallait appeler ainsi pour indiquer qu'il existait réellement, comme ceux d'Europe, presque tous des royaumes à cette époque ?

Ce qu'on connaît du Saguenay primitif suffit pour attester que les peuples qui y vivaient possédaient une organisation, sans charte écrite mais réelle quand même, adaptée aux conditions matérielles et sociales et faisant de leur pays un ensemble ressemblant à un royaume, bien que moins compliqué et plus démocratique que la plupart. Il y régnait de l'ordre, de la discipline, des lois respectées, une vie économique mieux planifiée que la nôtre actuelle, une sorte de confédération mieux comprise et mieux appliquée que celle que nous nous sommes donnée.

Chaque groupe ou tribu avait ses territoires de chasse déterminés, dont la distribution était réajustée chaque année dans les réunions générales, il avait ses chefs élus et un grand sagamo régional, également élu, pour présider aux délibérations et agir comme arbitre ou juge dans les difficultés entre chefs ou tribus. L'embouchure de la rivière Métabetchouan était le lieu traditionnel des assises plénières; le Père Albanel écrit qu'il y a « vu jusqu'à vingt nations réunies ». Il faut lire la description de ces réunions pour constater combien nos parlements sont loin de présenter un pareil exemple de ponctualité, de tenue et de sérieux. Les problèmes étaient étudiés et solutionnés à l'avance et

les cas étaient réglés selon l'ordre établi. Dans trois cents ans, en dépit de périodes très difficiles et des complications amenées par la présence des blancs, on n'a pas enregistré un seul cas de guerre entre les tribus du Saguenay, ni de tiraillements, ni de velléités de séparatisme.

Appeler cela « royaume » ne serait pas une hérésie si on savait conserver à ce mot la plénitude de son sens. Les Indiens, qui avaient vu en France un grand chef avec des chefs subalternes dans les provinces, des règlements imposés, des juges pour trancher les conflits, des terres distribuées et des échanges de produits, ont révélé aux blancs que le Saguenay possédait tout cela à sa manière. Les blancs n'ont pas cherché d'autre terme que celui de « royaume » pour qualifier ce pays. Avaient-ils tort ? Bien des pays qu'on appelle « royaume » parce que leur chef a le titre de « roi », dans le passé et encore de nos jours, notamment en Afrique, ne sont pas plus brillants que celui du Saguenay en 1535 et après.

Voilà un premier fait qui permet d'accepter le terme sans offenser la pudeur. Un deuxième fait, d'une plus rigoureuse valeur historique encore, c'est que le Saguenay est entré dans l'histoire *avec le titre de « royaume »*. Ce fait est indiscutable, que le royaume lui-même soit discutabile, légendaire ou réel. La région du Saguenay actuelle étant authentiquement celle qui s'appelait à son origine « le royaume du Saguenay », elle a parfaitement le droit de garder son titre comme son nom.

Dans trois cents ans, en dépit de périodes très difficiles et des complications amenées par la présence des blancs, on n'a pas enregistré un seul cas de guerre entre les tribus du Saguenay, ni de tiraillements, ni de velléités de séparatisme.

D'autres faits de son histoire et de sa condition nous autorisent à lui conserver ce titre au sens métaphorique. La grande région du Saguenay a été *domaine royal* pendant plus de cent ans. Elle a été royaume des fourrures, royaume du pin blanc, royaume du tourisme; elle est encore royaume de la ouananiche, royaume des bleuets, du papier, de l'aluminium, de l'électricité; elle peut redevenir royaume du tourisme. Au-

tant qui s'ajoute à l'acquis historique, à l'usage quatre fois séculaire et à la situation géographique du Saguenay pour lui donner droit au titre de « royaume ».

Conclusion

La conclusion de cette étude sur le nom du Saguenay dans l'histoire rejoint celle du Comité de Toponymie du Québec, telle que formulée dans la décision qu'il a rendue à la séance qu'il a tenue le 16 juin 1961. Je ne saurais mieux faire que de citer textuellement cette décision, qui éclaire en même temps tout le problème des désignations régionales dans le Saguenay.

« 1. La région géographique naturelle qui comprend les comtés de Saguenay, Chicoutimi, Jonquière-Kénogami, Lac-Saint-Jean, Roberval, doit continuer de s'appeler *Saguenay*, comme depuis son origine, ou si l'on veut *Royaume du Saguenay*.

« 2. Chacun des secteurs compris dans le Saguenay doit retenir le nom qui lui est consacré. Il n'est donc pas question de faire disparaître le nom de Lac-Saint-Jean, qui désigne en particulier tout le territoire que baigne le lac; de même pour les noms de Côte-Nord, Chicoutimi, etc.

« 3. L'expression *Saguenay-Lac-Saint-Jean* est inacceptable parce que sa seconde partie est déjà comprise dans la première. C'est également un nom d'une longueur fastidieuse, de même qu'un curieux assemblage d'un toponyme indien avec un nom composé français.

« 4. Il serait préférable qu'il n'y eût pas de comté portant le nom de Saguenay, car le territoire de celui-ci ne coïncide que partiellement avec la région du même nom, d'où confusion et illogisme.

« Le Comité de Toponymie du Québec recommande donc catégoriquement l'usage du mot *Saguenay* pour désigner l'ensemble du territoire, à l'intérieur duquel on pourra nommer des secteurs bien délimités et typiques, au moyen des toponymes suivants :

« *Lac-Saint-Jean* pour la partie que baigne le lac du même nom;

« *Côte-Nord* pour une partie de la rive du Saint-Laurent qui s'étend à l'est de l'embouchure du Saguenay (fjord);

« *Chicoutimi*, qui comprend le comté du même nom et celui de Jonquière-Kénogami;

« *Chibougamau*, qui englobe la ville et le lac du même nom ainsi que le territoire avoisinant.

« De nouveaux toponymes viendront sans doute s'ajouter aux quatre précédents, à mesure que d'autres parties du Saguenay connaîtront un essor particulier et acquerront des caractéristiques plus marquées. Elles continueront toutefois de participer à cette grande entité géographique qu'est la région du Saguenay. »

En présentant cette décision, le Comité de Toponymie du Québec écrivait qu'après avoir « fait une étude approfondie de la question, en tenant compte rigoureusement de la réalité géographique, des faits historiques et des convenances toponymiques, il est venu à la conclusion très nette que ce nom (*Saguenay*), qui de tout temps a désigné le même territoire, s'identifie avec la région et doit lui être conservé ». ■

LE PEUPLE QUI SE SOUVIENT – Heureux le peuple qui n'oublie pas ce que la Providence a fait pour lui, qui consacre des jours de fête publique à la commémoration des grands événements de son histoire; heureux le peuple qui garde le souvenir durable des œuvres de ses ancêtres, qui célèbre ses anniversaires glorieux au pied des autels du Dieu de la patrie; Il sera digne d'estime et de bonheur, il recevra une grande gloire et un nom éternel.

Mgr Antoine Racine
Sermon au deuxième centenaire
du Séminaire de Québec

Notes et références

- ¹ Cet article est paru une première fois dans la revue *Saguenayensia*, vol. 5, n° 5-6, sept-oct-nov-déc 1963. Nous le reproduisons avec l'autorisation de la Société historique du Saguenay.
- ² Une étude précise de ces cartes pour la période de 1536 à 1600 a été publiée dans *Saguenayensia*, juillet-août 1963.

Le stade de développement de la grappe de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean

Tarek Ben Hassen ¹
Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

Grappes, districts industriels, réseaux, milieux innovateurs, territoires à succès, vallées, régions apprenantes, etc., la littérature économique abonde de termes pour désigner une nouvelle forme d'organisation du tissu industriel. Ce concept générique de zones spécialisées est devenu la pièce maîtresse de la pensée et de la pratique en matière de développement économique². Les grappes constituent actuellement l'un des éléments principaux de la stratégie industrielle de plusieurs pays, notamment le Québec avec le programme ACCORD qui vise le développement des « créneaux d'excellence ».

Dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, on a choisi le développement de six créneaux d'excellence capables de positionner l'économie de la région à l'échelle nord-américaine et mondiale, dont la filière de l'aluminium. Celle-ci a été classée comme un créneau en croissance puisque la région est en mesure de jouer un rôle de leader nord-américain et mondial. En fait, avec quatre alumineries, plusieurs centres de R&D, des institutions de formation et un tissu d'équipementiers et de PME, le Saguenay–Lac-Saint-Jean jouit de nombreux avantages dans le secteur de l'aluminium.

À cette fin, certains le désigneront comme « district industriel », « vallée de l'aluminium » ou « système d'innovation et de production ». Cependant, plusieurs économistes affirment que cette grappe n'en est encore qu'à un stade embryonnaire³. Ainsi, l'objectif de cet article est de déterminer le stade de développement de cette zone spécialisée au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

La théorie des grappes

Le début du débat sur les grappes industrielles remonte à la fin du XIX^e siècle avec Marshall qui fut le premier à observer ce phénomène. Dans les années 1950, Leontief a développé la méthode des tableaux d'échanges industriels avec lesquels il décrit l'interdépendance entre les différents segments de production,

ce qui a servi à identifier les grappes. Mais pendant plusieurs années, ce concept fut oublié à cause de la performance du modèle fordiste et de la grande entreprise qui

a assuré la croissance économique. La crise du secteur manufacturier dans les années 1970 a donné de l'importance aux PME et a suscité un nouvel intérêt pour les districts industriels.

À première vue, on remarque une certaine surenchère de termes qui décrivent souvent des phénomènes proches ou semblables⁴. Ainsi, on peut définir ce concept comme une forme d'organisation industrielle qui implique plusieurs acteurs : PME, centres de R&D, structures de formation, organismes de concertation et de suivi localisés sur le même territoire et spécialisés dans la production d'un ou plusieurs produits. Le succès de cette organisation se base sur la coopération, la coordination, la proximité géographique et l'innovation.

Le développement des grappes

Appliquée aux villes et aux régions, l'analyse des étapes structurelles du développement économique de Rostow se marie bien avec les modèles de développement des grappes. Ainsi, nous allons présenter les modèles de Rostow, Porter et Moussally (biblio) qui peuvent être résumés dans le tableau 1.

**Appliquée aux villes et aux régions,
l'analyse des étapes structurelles du
développement économique de Rostow
se marie bien avec les modèles de
développement des grappes.**

Tableau 1 – Comparaison du modèle de Rostow avec les modèles de développement des grappes

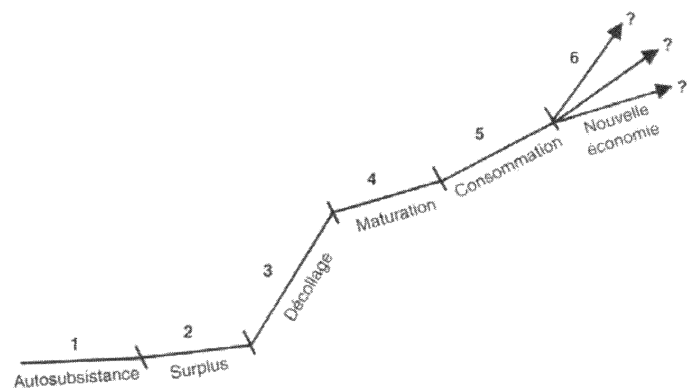
Porter	La naissance de la grappe : Suite à plusieurs causes : la présence de facteurs de production, etc.	Le développement : Trois variables influencent le développement des grappes : l'intensité de la concurrence locale, l'environnement de l'entrepreneurship local et l'efficacité des mécanismes assurant la connexion des participants	Le déclin : Causes internes ou externes		
Moussally	L'implantation : Implantation des firmes et des activités nouvelles liées à l'industrie motrice établie	Le développement : Le paramètre critique réside dans le processus de création d'avantages de localisation associés aux économies d'échelle externes dont dispose le territoire	La maturité : La stabilisation des avantages concurrentiels et des externalités		
Rostow	La société traditionnelle : Économie d'auto-subsistance	Phase préalable au démarrage industriel : Surplus de production, outillage et mécanisation, libération de main-d'œuvre, éducation, etc.	Le démarrage industriel	La marche vers la maturité économique : Valeur ajoutée, diversification, spécialisation, multiplication des services pour le marché local	La consommation de masse

Le modèle de Rostow ⁵

Ce modèle illustre l'évolution des économies sur une longue période. Selon Rostow, le développement économique est de nature diachronique et se réalise par grandes étapes distinctes. Les différentes étapes du développement économique d'un pays ou d'un territoire peuvent être schématisées par le graphique 1.

- Étape 1 : la société traditionnelle, économie d'auto-subsistance.
- Étape 2 : la phase préalable au démarrage industriel (surplus de production, outillage et mécanisation, libération de main-d'œuvre, éducation, etc.)
- Étape 3 : le démarrage industriel.
- Étape 4 : la marche vers la maturité économique (valeur ajoutée, diversification, spécialisation, multiplication des services pour le marché local).
- Étape 5 : la consommation de masse.

Graphique 1– Les étapes de développement économique de Rostow



Source : Proulx (2002b).

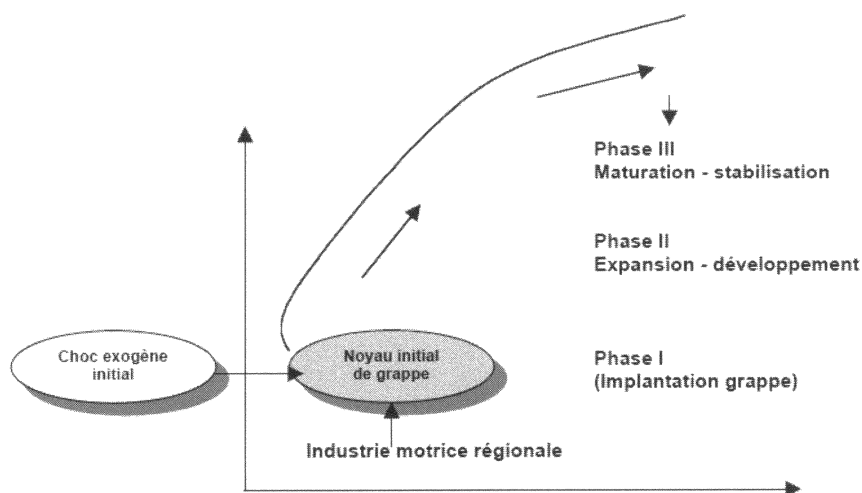
Ce principe de développement par étapes fut repris par d'autres analystes pour illustrer le fonctionnement et l'évolution des économies régionales d'un même pays ⁶. Il fut répandu par les travaux de Jean-Claude Perrin (1974) ⁷ à l'échelle des régions.

Le modèle de porter ⁸

Selon Porter, la vie d'une grappe peut être divisée en trois phases : naissance, évolution et déclin.

- La naissance de la grappe peut être due à la présence de facteurs de production : compétences spécialisées, centres de R&D, localisation efficace, etc. Elle peut aussi naître d'une demande locale inhabituelle, sophistiquée ou impérieuse. Aussi, des grappes connexes déjà existantes peuvent susciter l'apparition de nouvelles. Le hasard joue souvent un rôle important dans la naissance des grappes.
- Le développement de la grappe : rien ne garantit le développement de la grappe, mais une fois que le processus a commencé, il se produit comme une réaction en chaîne. Trois variables influencent le développement des grappes : l'intensité de la concurrence locale, l'environnement local général concernant la création d'entreprise et l'efficacité des mécanismes formels et informels assurant la connexion des participants de la grappe. Aussi, l'arrivée des investissements étrangers peut accélérer le développement des grappes. De nombreuses études de cas de Porter montrent qu'il faut au moins une dizaine d'années pour qu'une grappe acquière de la profondeur et se crée un vrai avantage concurrentiel.
- Le déclin de la grappe : les causes du déclin peuvent être d'origines internes ou externes. Les premières sont dues à des rigidités internes qui pèsent sur la productivité et l'innovation, par exemple l'adoption de règles syndicales qui peut ralentir l'amélioration de la productivité. Aussi différents types de menaces externes pèsent sur les grappes, comme les ruptures technologiques, la concurrence externe, la mondialisation.

Graphique 2 – L'implantation et le développement d'une grappe industrielle



Source : Moussaly (2003).

Le modèle de Moussally ⁹

- Pour Moussally, la vie d'une grappe peut être partagée en trois phases : implantation, expansion et maturation.
- La phase initiale correspond à la phase implantation des firmes et des activités nouvelles liées à l'industrie motrice établie. Cette phase est spécifique à chaque territoire et correspond à sa trajectoire historique et technologique.
- La seconde phase correspond au processus d'expansion et de développement du noyau initial de la grappe. Durant cette phase, le paramètre critique réside dans le processus de création d'avantages de localisation associés aux économies d'échelle externes dont dispose le territoire : un bassin de force de travail qualifié répondant aux besoins de toute firme de la grappe; des réseaux formels et informels d'acquisition d'information, l'implantation de services connexes utilisés par toutes les composantes de la grappe.

- La phase finale correspond à la stabilisation des avantages concurrentiels et des externalités. Pour les firmes intégrées verticalement et horizontalement, les coûts de production atteignent un niveau incompressible.

L'industrie de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean jouit de plusieurs avantages dans le secteur de l'aluminium. D'abord, la région est un bassin hydrographique à haut potentiel hydroélectrique avec une capacité de production annuelle de l'ordre de 2900 mégawatts. Ainsi, l'énergie hydroélectrique a constitué le principal facteur de localisation de l'industrie de l'aluminium primaire qui consomme beaucoup d'énergie dans son processus de production. Également, la présence d'Alcan constitue un avantage important. Alcan est le deuxième plus grand producteur d'aluminium primaire au monde. Elle emploie près de 6 500 personnes dans la région. Elle possède son propre centre de R&D et ses propres installations ferroviaires et portuaires. D'autre part, avec une université, quatre collèges, trois centres de recherche, plusieurs chaires industrielles et programmes de formation, un centre de haute technologie, etc., la région abrite la plus grande concentration, dans le secteur de l'aluminium, de chercheurs et d'experts au kilomètre carré dans toute l'Amérique du Nord.

En conséquence, la région produit annuellement 1 050 000 tonnes d'aluminium primaire, ce qui correspond à 5 % de la production mondiale et à 45 % de la production québécoise. Ce secteur occupe aussi une place importante dans l'échiquier économique et social de par le nombre et la qualité des emplois qu'il assure.

Méthodologie

Notre objectif de recherche consiste à déterminer le stade de développement de la grappe de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons procédé à l'élaboration de deux séries de données. La première série concerne les alumineries et les entreprises de la première, deuxième et troisième transformation de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean. La deuxième série concerne les entreprises de première, deuxième et troisième trans-

formation de l'aluminium au Québec. Enfin, nous avons établi le modèle suivant :

$$ST = R1 + R2 + A + B$$

où :

ST : stade de développement de la grappe;

R1 : le ratio $R1 = \text{emplois moulage} / \text{emplois laminage}$;

R2 : le ratio R2 pour le degré de diversification du secteur = $\text{emplois 2}^\circ \text{ et } 3^\circ \text{ transformation} / \text{emplois alumineries}$;

A : variable qui mesure la place de la grappe dans l'industrie nationale. C'est une variable muette :

A = 1 si la place de la grappe est forte;

A = 0 dans le cas contraire;

B : indice de la création d'entreprises. C'est une variable muette :

B = 1 si la création est forte;

B = 0 dans le cas contraire;

ST Q : stade de développement de l'industrie de l'aluminium québécoise. C'est la mesure de référence pour situer la grappe du Saguenay;

ST Sag : stade de développement de la grappe de l'aluminium du Saguenay.

Résultats

La première transformation

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, la production d'aluminium primaire compte 3 735 emplois. La première transformation assure 375 emplois répartis entre six entreprises. Le laminage vient en premier lieu avec une capacité de transformation annuelle de 233 353 tonnes, quatre établissements et 362 emplois. Pour les activités de moulage, la région abrite deux établissements avec 13 emplois. À l'échelle du Québec, le laminage compte 11 établissements et 1 536 emplois, et le moulage compte 29 établissements et 2 448 emplois. Ainsi, le ratio R1 est de 1,6 au Québec et il est de 0,04 au Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Ces résultats montrent que, dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, les activités de moulage sont faibles par rapport au laminage, par rapport au reste du Québec et par rapport à la production de l'aluminium primaire.

La deuxième et troisième transformation

Au Saguenay–Lac-Saint-Jean, 27 entreprises opèrent dans la deuxième et troisième transformation de l'aluminium. Le secteur de la construction constitue 41 % de ces entreprises, suivi par les équipements avec 37 % et le transport avec 22 %. Ces entreprises offrent un total de 818 emplois répartis entre les équipements pour 59 %, la construction pour 30 % et le transport pour 11 %. Ces emplois représentent seulement 21 % des 3735 emplois procurés par les alumineries.

Au Québec, les alumineries procurent 8 736 emplois. Quant à la deuxième et troisième transformation, elle compte 20 531 emplois et 541 entreprises. Ces entreprises se concentrent dans l'île de Montréal, la Montérégie et la région de Chaudière-Appalaches avec respectivement 23 %, 17 % et 9 % du total. Cette localisation dans la grande région métropolitaine de Montréal leur permet un accès rapide à un marché de consommation de plus de 3,5 millions d'âmes et des économies au niveau des prix des terrains industriels, des impôts, des taxes municipales, etc. Ainsi, on a pu recenser plusieurs concentrations dans la deuxième et troisième transformation de l'aluminium dans la périphérie immédiate de Montréal comme Saint-Jean-sur-Richelieu, Drummondville, etc.

D'où $R2_{Sag} = 0,21$ et $R2Q = 2,35$. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean abrite seulement 5 % des entreprises québécoises de la deuxième et troisième transformation de l'aluminium, donc il occupe une faible place par rapport au reste du Québec. Ainsi, la variable A Sag prend la valeur zéro. Pour le Québec, il transforme seulement 23 % de sa production d'aluminium primaire. Cela représente moins de 3 % de la capacité de production de l'ensemble des pays du G-7¹⁰. Ainsi, le Québec occupe une place faible dans l'industrie

mondiale de l'aluminium et la variable AQ prend la valeur 0.

L'entrepreneurs dans le secteur de l'aluminium

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean se classe en huitième place à l'échelle québécoise en termes de création d'entreprises¹¹. Cette faible création d'entreprises est de plus observable au niveau du secteur de l'aluminium. En fait, comme le montre le tableau 2, il s'est créé, depuis 1970, 27 entreprises dans la deuxième et troisième transformation qui ont procuré 818 emplois.

Tableau 2 – Historique de création d'entreprises dans le secteur de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean

Période	Avant 1980	1980-1989	1990-2004
1 ^{re} transformation	2	–	4
2 ^e et 3 ^e transformation	3	12	12

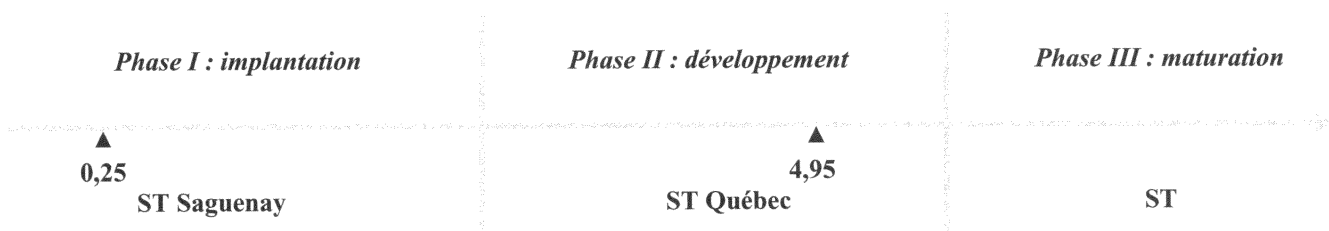
Mais entre 1980 et 2005, Alcan a éliminé près de 2 700 emplois. Donc, il ne se crée pas suffisamment d'entreprises pour compenser les pertes d'emplois dans les alumineries d'Alcan. Ainsi :

BQ : est égal à 1, en supposant que l'entrepreneurs est fort au Québec dans le secteur de l'aluminium.

B Sag : est égal à 0.

$$\begin{aligned} STQ &= R1Q + R2q + AQ + BQ \\ &= 1,6 + 2,35 + 0 + 1 = 4,95 \\ ST SAG &= 0,04 + 0,21 + 0 + 0 = 0,25 \end{aligned}$$

Graphique 3 – Stade de développement des grappes de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean et au Québec



Selon notre mesure, la grappe de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean est dans le premier stade de développement des grappes, soit la phase de l'implantation. Alors que l'industrie de l'aluminium au Québec est dans la phase de développement avancé.

Conclusion

L'objectif de cet article consistait à déterminer le stade de développement de la grappe de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ce qui sous-tendait la question suivante : est-ce que la grappe de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean est une grappe mature ou est-elle encore en phase d'implantation ?

Selon notre mesure, la grappe de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean est dans le premier stade de développement.

Ainsi, nous avons conclu que cette grappe est encore dans le stade de l'implantation à cause notamment de la faiblesse de la deuxième et troisième transformation par rapport à la production de l'aluminium primaire et par rapport au reste du Québec. Cependant, notre recherche nous a permis de déterminer quelques segments de marché en émergence au Québec dans lesquels la région peut jouer un rôle important. En effet, la fabrication d'équipements lourds et de machines peut constituer un segment porteur pour l'industrie régionale de l'aluminium étant donné les grands besoins des autres secteurs économiques tels que l'industrie forestière et minière. La région peut également profiter du boom chinois dans l'industrie de l'aluminium en exportant son savoir-faire et ses programmes de formation.

Il reste encore beaucoup d'efforts à faire pour développer cette grappe. Ainsi, à partir des résultats de cette étude, plusieurs pistes de recherche s'ouvrent : les stratégies à adopter afin de renforcer la coordina-

tion et la coopération entre les différents acteurs de la grappe, les expériences des autres grappes d'aluminium dans le monde, etc. ■

Notes et références

- ¹ L'auteur est étudiant à la maîtrise en gestion des organisations de l'Université du Québec à Chicoutimi. Ses intérêts de recherche portent sur la géographie socio-économique, le développement local et les milieux innovateurs.
- ² Shearmur, R. (2002). « Innovations en région, développement en métropole », *Organisations et territoires*, vol. 11, n° 1, hiver, p. 65-73.
- ³ Proulx, M.-U. (2002a). « Difficile territorialité saguenéenne », *Organisations et territoires*, vol. 11, n° 3, automne.
- ⁴ Shearmur, R. et Polèse M. (2003). « Économies d'agglomération et liens inter-entreprises dans un cadre métropolitain : le cas de Québec », Communauté métropolitaine de Québec.
- ⁵ Rostow, W.W. (1970). *Les étapes de la croissance économique*, Paris, Éditions du Seuil.
- ⁶ Proulx, M.-U. (2002b). *L'économie des territoires au Québec*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.
- ⁷ Perrin, J.C. (1974). *Le développement régional*, Paris, Presses universitaires de France.
- ⁸ Porter, M.E. (1990). *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris, Inter Éditions.
- ⁹ Moussally, S. (2003). *La vallée de l'aluminium au Saguenay–Lac-Saint-Jean : les possibilités de sa réalisation et les contraintes à maîtriser*, cahier de recherche, Université du Québec à Chicoutimi.
- ¹⁰ Ministère du Développement économique et régional du Québec (2003). *Filière industrielle de la transformation de l'aluminium au Québec*, Québec, Direction générale de l'industrie.
- ¹¹ Riverin N. (2003). « Les 10 maux de l'entrepreneuriat saguenéen », conférence prononcée dans le cadre des activités du mouvement Vision Saguenay 2025.

Le développement durable : une influence sur la planification. Du développement régional ?

Michel Laurendeau, CLD de Maria-Chapdelaine
Christiane Gagnon, Université du Québec à Chicoutimi ¹

Le développement durable (DD) est à l'ordre du jour des agendas politiques nationaux et internationaux. Le dernier Sommet du G8 en Écosse (juillet 2005), la ratification de l'accord de Kyoto, le Sommet de la Terre à Johannesburg (2002) et, au Québec, le dépôt (novembre 2004) d'un avant projet de loi sur le DD illustre une préoccupation politique face à la survie de la planète, préoccupation confirmée dans les années 1960 par les scientifiques et défendue par les groupes écologistes dans les décennies suivantes. Aujourd'hui, le développement durable n'est plus l'apanage de quelques groupes marginaux, mais oriente les stratégies de plusieurs organisations tant privées, telles les banques et entreprises, que publiques, tels les gouvernements et les institutions du savoir.

C'est la Commission mondiale sur l'environnement et le développement ², connue sous le nom de rapport Brundtland, qui a marqué un point tournant dans ce long processus vers un nouveau paradigme de développement. À cet effet, notons le premier Sommet de la terre à Stockholm en 1972. Il y a tout un historique dans le développement du paradigme de DD et celui de la protection de l'environnement. La Commission a défini le DD comme un développement axé sur « la satisfaction des besoins sans toutefois compromettre la capacité des générations futures d'en faire autant ». Par cette définition, elle a introduit la notion d'équité entre les générations et, par extension, d'équité sociale entre le Nord et le Sud, entre les riches et les pauvres, entre les gagnants et les perdants.

Les Sommets de la Terre ont consacré la dimension territoriale du DD, notamment celui de Rio (1992) où

il fut question de l'application du DD à l'échelle locale à l'aide de l'Agenda 21 local ³. Cet outil de planification du DD rejoint le paradigme de développement local viable. Il s'appuie sur une approche de renforcement des micro territoires et des communautés qui considère le local comme un lieu qui façonne le social et l'économique, et vice-versa. Ce retour sur le local,

sur les acteurs locaux en tant que sujets intervenants dans toutes les sphères – économique, sociale, culturelle, spatiale – permet un recentrage sur les potentialités de changement contenues dans les pratiques sociales innovatrices ⁴. La

recherche d'une meilleure qualité de vie, selon des principes d'équité et de solidarité, étant l'objectif du changement et de l'innovation, nous ajoutons le vocable viable qui, selon nous, transcende la notion de durabilité, de pérennité des ressources en vue de la croissance économique.

L'approche territoriale, que Solidarité rurale du Québec revendique pour le DD, considère le milieu de vie comme un système aux interrelations complexes, différent des autres milieux, et engage les communautés dans leur propre développement. Selon eux, le développement ne sera durable que s'il est ancré dans les territoires en respectant les différences et les particularités locales ⁵.

Dans un contexte de mondialisation, de délestage du rôle providentiel de l'État et d'un discours de décentralisation/régionalisation en faveur des régions mais surtout des municipalités et des grandes villes, qui s'est notamment traduit au Québec par la nouvelle Loi 170 sur la réorganisation municipale, il est important

La recherche d'une meilleure qualité de vie, selon des principes d'équité et de solidarité, étant l'objectif du changement et de l'innovation, nous ajoutons le vocable viable qui, selon nous, transcende la notion de durabilité, de pérennité des ressources en vue de la croissance économique.

de se demander si le paradigme de DD a influé ou non sur la planification du développement régional (DR) et ce, depuis les années 1980.

Pour répondre à cette interrogation, nous avons choisi la méthode d'une étude de cas longitudinale à trois entrées, à savoir celle de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean (SLSJ), celle du Centre québécois de développement durable (CQDD, www.cqdd.qc.ca), qui est sis dans la même région, et surtout celle des Sommets économiques qui ont débuté dans les années 1980. Ainsi, à travers deux Sommets économiques (1980, 1986) et deux Planifications stratégiques régionales (1990, 2001), nous tenterons de vérifier l'impact du DD sur l'orientation du discours et des pratiques de DR. L'analyse de ces exercices de planification du DR, sous le chapeau du Conseil régional de concertation et de développement (CRCDD), nous permettait ainsi de mesurer l'impact du paradigme de DD sur les pratiques de DR.

Cette réflexion nous mènera vers une meilleure compréhension des relations et des influences entre le DD et le DR et ce, particulièrement en relevant les corrélations et les distorsions du concept à la pratique.

Le Sommet socio-économique de la région du SLSJ (1984) : une première influence des groupes écologistes sur le développement régional ?

Le Sommet se voulait un exercice permettant l'auto-développement de la région par une démarche de concertation, de recherche-action et d'actions. Il se voulait une innovation institutionnelle développée par le gouvernement du Québec afin de favoriser la concertation et de stimuler le développement économique.

« Les participants étaient sélectionnés selon des critères précis et leurs champs d'intérêts devaient être liés aux questions discutées. Ils faisaient partie des décideurs ou d'experts et ils venaient du gouvernement, du patronat, des syndicats, du monde coopératif, des groupes sociaux ou du milieu universitaire. La concertation était conçue comme une démarche organisationnelle cherchant à mobiliser le capital humain par l'implication directe des acteurs dans le processus décisionnel. Le Sommet se voulait une forme de participation à la planification régionale, plus poussée que la simple consultation, plus souple et

plus efficace que la planification rationnelle globale »⁶. Toutefois, à l'analyse des participants, il appert que la participation des groupes populaires, des petites et moyennes entreprises et du gouvernement fédéral s'est avérée plutôt faible.

Par rapport au DD, alors associé presque exclusivement à la notion d'environnement, il est intéressant de noter le travail fait par les groupes environnementaux pour inclure cette notion dès le départ dans la réflexion et les discussions des leaders régionaux. Déjà en 1981, le Conseil régional de l'environnement (premier conseil régional au Québec) tentait, avec le Conseil régional des loisirs, d'influencer l'orientation strictement économiste du Sommet vers une orientation plus globale de développement. Ceux-ci se sont alors associés avec les groupes populaires afin de modifier la représentativité de la société civile au sein du Sommet. Rappelons que tous ces organismes n'avaient droit qu'à un siège sur 27. Devant ce litige avec l'organisation du Sommet et le CRCDD, les groupes populaires (24 au total) prirent la décision de ne pas participer, invoquant que le DR était trop éloigné des préoccupations des groupes populaires.

Toutefois, les groupes écologistes demeurèrent intéressés à poursuivre l'exercice du Sommet, y voyant une occasion unique de faire valoir les conditions d'un autre modèle de développement, du moins d'un autre discours avec lequel le pouvoir devra désormais composer. Quelques mois plus tard, les groupes écologistes acceptaient de travailler à l'élaboration d'une Table sectorielle sur l'environnement⁷. Les écologistes convinrent que cette Table serait composée non pas uniquement d'écologistes, mais inclurait des décideurs régionaux, dont les représentants des multinationales. Price et Alcan craignaient alors d'être mis au banc des accusés et de devoir justifier les impacts de leurs pratiques industrielles sur l'environnement. Le bloc industriel a réagi vivement à l'option d'écodéveloppement (ancêtre du DD) proposée par la Table, option, selon eux, d'un projet de société utopique et applicable aux pays en voie de développement.

Cette Table ne suscitera pas de débat public. Alors que les écologistes souhaitaient profiter de cette tribune publique pour promouvoir des projets écologiques, d'énoncer les agressions à l'environnement, d'initier les principes de l'écodéveloppement dans une perspective d'éducation du public, la Table a voté le huis clos et le consensus. En outre, le pourcentage pour

faire passer des propositions de la Table sur l'environnement au Sommet avait été fixé à 75 %, ce qui a grandement limité les possibilités d'une discussion élargie à l'échelle régionale. Des 32 propositions déposées à cette Table, 17 ont été fusionnées ou ont subi un rejet avant d'être menées au Sommet.

Ce premier Sommet de 1984, période clef de l'histoire de la concertation régionale, a davantage permis aux écologistes de se faire reconnaître comme des interlocuteurs articulés et incontournables. La table était désormais mise ou préparée afin d'intégrer, éventuellement, la préoccupation environnementale dans le DR.

Le deuxième Sommet socio-économique du SLSJ (1991) : une première tentative d'intégration du DD

Le Conseil régional de l'environnement a tenu, les 7, 8 et 9 juin 1990, un colloque sur le DD. Il avait alors été précédé des États généraux de l'environnement (1989) qui faisait notamment un bilan environnemental de la région. À ces deux événements, les décideurs régionaux présents reconnaissent l'importance du DD, compris ici comme la protection de l'environnement, comme une dimension fondamentale de DR. Les participants au colloque décident alors de se doter d'un outil régional pour promouvoir et expérimenter le DD en région, soit la Région laboratoire du développement durable du SLSJ devenue aujourd'hui le Centre québécois de développement durable (CQDD). Ainsi, la notion de DD, tout comme l'organisme en formation, intégraient le DD au DR comme élément de protection des ressources écologiques. D'ailleurs, la proposition de créer l'organisme Région laboratoire s'est tenue à la Table sectorielle en environnement. « Le projet de région laboratoire peut facilement rejoindre, à moyen terme, l'ensemble des orientations privilégiées par la table sectorielle en environnement. [...] Le but premier de l'implantation de la région laboratoire est de permettre à la population régionale actuelle et future d'améliorer sa qualité de vie en termes de santé, d'emploi, d'éducation et de culture **dans le respect des ressources écologiques**. [...] Le projet de région laboratoire, par toute son approche multidirectionnelle **orientée sur la résolution de problèmes environnementaux**, amène comme résultat l'amélioration générale de la qualité de vie »⁸. La notion de DD faisait désormais partie du discours

officiel sur le DR et était identifié comme le premier des trois principes de base préalables à la démarche de concertation régionale :

1. tenir compte du concept de développement durable et d'aménagement intégré des ressources;
2. miser sur des actions ayant de plus grandes retombées pour la région;
3. favoriser la plus grande prise en main par les acteurs régionaux des leviers de développement.

Toutefois, la compréhension du DD demeure encore limitée à la sphère environnementale (aménagement et gestion des ressources) et n'inclut pas les dimensions sociale et économique. Le DD ne se retrouve exclusivement discuté qu'à la Table sectorielle de l'environnement. L'acceptation des projets aux différentes Tables sectorielles les porte ensuite aux propositions finales du Sommet. Le Sommet est, en quelque sorte, le lieu où sont regroupés les projets des différents secteurs (environnement, agriculture, forêt, mines, coopération, ressources humaines, développement industriel et entrepreneurship, culture, virage technologique, concertation et pouvoir) pour former consensus et engagement des décideurs, sans pour autant qu'il y ait réellement intégration.

Ce premier Sommet de 1984, période clef de l'histoire de la concertation régionale, a davantage permis aux écologistes de se faire reconnaître comme des interlocuteurs articulés et incontournables.

La Planification stratégique régionale de 1995 : un nouveau regard sur le DR

La Planification stratégique régionale est la nouvelle formule, proposée par Québec, afin de remplacer les Sommets socio-économiques. Notons à cet effet que la démarche se conclut par une entente-cadre entre la région et le gouvernement du Québec. Elle vise à positionner chaque région par rapport à ses ressources, ses potentiels et ses contraintes en fournissant des bases aux entrepreneurs, aux investisseurs et aux administrateurs publics. C'est une démarche de planification régionale encadrée par un État qui se définit désormais comme un accompagnateur et non comme un État-providence.

Les intervenants régionaux, sous la direction du CRCD, souhaitaient la participation du milieu et un changement d'attitude envers le développement, celui-ci devant désormais s'appuyer sur la ressource humaine. C'est le CRCD qui était mandataire pour la réalisation de la démarche et avait mis sur pied, pour l'aider dans son processus, un comité aviseur composé de 16 personnes sélectionnées à partir de leurs expertises et connaissances des problématiques régionales. Ce comité a proposé la méthode de travail et l'échéancier de réalisation. Cette méthode présente une démarche qui part d'une synthèse de la problématique régionale qui intègre les facettes économique, sociale et environnementale de la réalité régionale, la recherche de solutions par secteur, l'intégration dans un grand plan d'action, l'appropriation et la réalisation.

La définition de DR proposée tend à se rapprocher de celle du développement durable viable. En effet, le développement serait « le résultat d'un processus de prise en charge conscient, volontaire et structuré qui s'appuie sur des valeurs et des responsabilités individuelles et collectives. Il vise l'amélioration de la qualité de vie des personnes par la mise en place d'infrastructures, de ressources et d'activités répondant de manière durable aux besoins économiques, sociaux, écologiques et culturels des communautés locales et de la collectivité régionale »⁹.

Entre 1991 et 1995, l'intégration du DD à la planification du DR ne fait pas partie de l'ensemble des enjeux identifiés.

Des propositions très concrètes font état du DD. Cependant, nous ne retrouvons ces propositions concernant le DD que dans un seul enjeu sur quatre, soit la prise en main de leviers décisionnels sur l'utilisation des ressources naturelles et l'usage prioritaire de nos richesses collectives. Les quatre enjeux se déclinent comme suit :

1. prendre en main les leviers décisionnels sur l'utilisation des ressources naturelles et l'usage prioritaire de nos richesses collectives;
2. doter la région d'une organisation politique et administrative plus efficace;
3. utiliser plus efficacement nos ressources naturelles, humaines, financières et environnementales;

4. positionner la région dans les grands courants économiques, communicationnels, sociaux, culturels et environnementaux mondiaux.

Entre 1991 et 1995, l'intégration du DD à la planification du DR ne fait pas partie de l'ensemble des enjeux identifiés. En ce qui concerne les autres enjeux régionaux, il n'est pas fait mention du DD ou de son influence comme outil de DR. Les intervenants régionaux ont donc adopté une vision du développement qui déborde la stricte dimension économique et qui fait partie de l'ensemble de la démarche, mais, dans la pratique, l'application du DD au plan stratégique régional est encore limitée à l'enjeu des ressources naturelles et de l'environnement.

La Planification stratégique régionale de 2001 : l'affirmation de l'humain comme moteur du développement ?

L'affirmation de l'importance de l'humain dans le processus du développement n'est pas propre à la région du SLSJ mais fait partie d'un courant mondial, porté notamment par le Programme des Nations Unies sur le développement (PNUD, www.undp.org/french) et popularisé par un indicateur synthèse sur le développement humain. La nouvelle Planification stratégique régionale (PSR) de 2001 n'échappe pas à cette nouvelle tendance. Comme pour l'exercice amorcé en 1995, cette dernière servira de guide dans la détermination des grands axes de DR, tout en validant et en bonifiant le bilan de la dernière PSR.

C'est lors des États généraux sur l'avenir de la région de septembre 1995 (plus de 600 participants) que les partenaires convenaient que l'exercice doit s'appuyer prioritairement sur les ressources humaines. Dans ce sens, l'orientation de développement pour ce plan stratégique de 2001 est « Agir sur nos déterminants en plaçant la personne au centre des préoccupations »¹⁰.

Le principe du DD est réitéré pour guider les partenaires en matière de planification stratégique. Le concept de DD intègre mieux la préoccupation du social, du devenir collectif, des exclus et des minorités. L'être humain semble au centre des stratégies et du discours sur le DR. Par contre, encore une fois, l'analyse des textes produits sur la PSR de 2001 associe directement et clairement le DD au seul secteur des ressources naturelles et de l'environnement. Du point de vue

de la démarche, il est intéressant de noter que le CRCDD a éliminé une étape, soit l'appropriation politique et la consultation populaire sur les résultats du plan stratégique.

Lors de la PSR de 2001, malgré une affirmation de l'importance de l'humain dans le processus du développement, le DD demeure prioritairement associé à l'environnement et aux ressources naturelles. Cela correspond en fait à la définition même adoptée par la Commission sur l'environnement et le DD du CRCDD : « Le développement durable a pour objectif la préservation des systèmes naturels qui nous font vivre : l'atmosphère, l'eau, les sols et les êtres vivants. Il nécessite un rythme de prélèvement des ressources naturelles qui doit respecter la capacité de régénération et d'accroissement naturel et tenir compte de ses effets sur l'ensemble de notre diversité biologique. Il nous faut maintenir et protéger nos espèces végétales et animales qui composent la diversité biologique de notre région ». ¹¹

DD et DR : du concept à la pratique

L'adoption du concept de DD, par la communauté internationale et plus récemment par des institutions politiques et économiques, fait suite à une prise de conscience généralisée des problèmes environnementaux et à la pression exercée par de nombreux groupes pendant plusieurs décennies. Toutefois, la dimension territoriale du DD, soit son application à l'échelle régionale et locale, reste encore très fragile, comme le démontre le cas à l'étude. Pourtant, l'analyse des corpus scientifiques tant du côté du développement local, du développement territorial et du développement durable démontre qu'il y a une synergie, voire une parenté entre ces modèles de développement. Toutefois, le travail d'intégration entre le DR et le DD, aussi bien au niveau pratique que théorique, reste à faire. ¹² Malgré tout, l'analyse des exercices de concertation et de planification régionales montre à la fois les avancées mais aussi les limites de cette intégration.

En effet, lors du Sommet de 1984, les écologistes ont compris que la concertation était de mise et qu'il était souhaitable de participer à la démarche de planification régionale pour faire avancer le concept de développement endogène, d'écodéveloppement et de DD. Ainsi, à travers l'analyse des quatre exercices de PSR, il est possible de constater que la dimension environnementale du DD s'est imposée, dès 1991,

dans la définition du DR ainsi que dans les principes qui guident les réflexions et les actions de développement. Nous avons aussi vu que le Sommet socio-économique de 1991 a donné naissance au CQDD, un lieu de promotion du DD, ce qui est une sorte d'innovation sociale.

Par contre, la dimension sociale du DD n'apparaît théoriquement intégrée dans la PSR que lors des deux derniers exercices (1995, 2001). En outre, les stratégies économiques de DD sont en réalité peu présentes, du moins directement ou identifiées comme telles. Le concept de DD ne se retrouve pas documenté ou présent dans la majorité des enjeux, mais uniquement dans les enjeux de type environnement biophysique. Il y a donc une sorte d'incompréhension dans l'interprétation du DD, ce qui entraîne, selon nous, une distorsion entre le DR et le DD, voire une non-intégration. Par ailleurs, il est surprenant de constater que la place accordée au public et aux débats régionaux varie passablement sur près de 20 ans. Le CRCDD a accordé, en 1991 et en 1995, un temps, une place aux débats régionaux et à une participation publique, tandis que la PSR de 2001 l'excluait sous prétexte de manque de temps, alors qu'elle introduisait « l'être humain au centre du développement ». Enfin, le CRCDD aurait pu prévoir des lieux de consultation, de discussion ou d'animation, même *a posteriori*, étant donné qu'il a affirmé ce caractère ouvert de son processus dans le temps. C'est pourtant un aspect incontournable du DD.

Conclusion

En conclusion, cette étude permet de faire une triple constatation sur l'influence du DD dans l'orientation de la planification du DR au SLSJ : 1) l'enjeu environnemental, et notamment la gestion des ressources naturelles, est partie intégrante des exercices de PSR et ce, dès les années 1980; à ce titre, nous pouvons dire que la dimension environnementale a influencé, de façon régulière, la conception de la planification du DR; 2) la dimension sociale est faiblement prise en compte dans la définition des enjeux de DR de même que la participation publique et ce, malgré une affirmation de la place de l'humain dans le développement (2001); 3) l'intégration entre le DR et le DD reste encore à faire pour assurer le devenir des régions.

En analysant le parcours de la dynamique de la planification régionale, nous constatons une dichotomie

dans la conception du DD, ce qui va à l'encontre même du paradigme qui cherche à intégrer à la fois la durabilité environnementale, la vitalité économique et l'équité sociale, bref la viabilité du développement territorial. L'analyse de contenu illustre cette dichotomie. Globalement, chez un certain nombre de leaders, le DR se résume à l'économie, le développement durable englobe principalement l'environnement, alors que le développement humain est rattaché au social. Il faut dire, à la décharge des acteurs politiques régionaux, que cette dichotomie est présente au sein même du gouvernement du Québec. En effet, le nouveau Plan de DD serait sous la direction unique du ministère de l'Environnement (devenu ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs), plutôt que d'une Agence interministérielle regroupant transversalement l'ensemble des acteurs et des sphères du DD.

En analysant le parcours de la dynamique de la planification régionale, nous constatons une dichotomie dans la conception du DD.

Enfin, nous confirmons qu'il y a eu une influence limitée du DD sur l'orientation de la planification du DR, car le concept de DD a été principalement abordé sous l'angle environnemental. Toutefois, cette intégration reste possible et souhaitable pour l'avenir des régions ressources ou périphériques, à la condition, d'une part, d'interpréter le DD comme un paradigme innovateur et fédérateur et, d'autre part, de reconnaître le rôle essentiel de la société civile et des acteurs territoriaux dans le processus de transformation sociale. Si l'être humain est au cœur des finalités du développement, il est *a fortiori* l'âme du changement et de son orientation. ■

Notes et références

¹ Cette publication s'inspire d'un mémoire de maîtrise présenté par M. Michel Laurendeau en 2003 à l'UQAC : *Développement durable viable : un changement de pratique pour le développement régional ? Le cas du Centre québécois de développement durable*, ainsi que de différents tra-

vaux réalisés par Madame Christiane Gagnon professeure-chercheuse à l'UQAC, directrice de l'axe recomposition des territoires et développement durable du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT). Elle a aussi été la directrice dudit mémoire.

- ² Commission mondiale sur l'environnement et la développement (1988), *Notre avenir à tous*, Montréal, Les Éditions du Fleuve, 454 p.
- ³ Gagnon, C. (à paraître 2005), « L'Agenda 21 local : un outil de développement durable viable, sous-utilisé par les collectivités territoriales québécoises », dans Martin Robitaille (dir.), *L'Outaouais au carrefour des modèles de développement*, Outaouais, UQO.
- ⁴ Gagnon, C. (1994), *La recomposition des territoires. Développement local viable : récits et pratiques d'acteurs sociaux en région québécoise*, Paris, L'Harmattan, 271 p.
- ⁵ Solidarité rurale du Québec (2005), *Développement durable et approche territoriale : pour une occupation durable des territoires*, Nicolet mai, 19 p.
- ⁶ Bergeron, G. (1986), *La contribution du Sommet sur le développement et l'économie de la région 02 à la mise en place d'un processus d'auto-développement régional*, Chicoutimi, GRIR, 36 p.
- ⁷ Désy, J., C. Gagnon et P. Prévost (1984), *Rapport d'une participation aux tables sectorielles sur l'environnement et le pouvoir régional dans le cadre du Sommet sur l'économie et le développement de la Sagamie*, Chicoutimi, GRIR, 32 p.
- ⁸ Conseil régional de concertation et de développement, *Sommet de la conférence socio-économique régionale Saguenay-Lac-Saint-Jean*, 1991. *Planification stratégique régionale Saguenay-Lac-Saint-Jean*, 1995. *Préparatifs pour la PSR 2001*, documents de travail, Chicoutimi, 2000. Jonquière.
- ⁹ *Ibidem.*
- ¹⁰ *Ibidem.*
- ¹¹ *Ibidem.*
- ¹² Gagnon, C. (2005), « Développement durable et viable. Enjeux sociaux et scientifiques », dans D. Lafontaine et B. Jean (dir.), *Territoires et fonctions. Des politiques aux théories : les modèles de développement régional et de gouvernance en débats*, éditions du GRIDEQ et du CRDT, Tome 1, p. 199 à 217.

Les enjeux énergétiques et le développement régional

Jean Matuszewski ¹
E&B DATA

*Discours prononcé aux Assises de l'énergie
Saguenay (Québec), le 30 mars 2005*

Je vais vous entretenir aujourd'hui de la question énergétique, mais sous un angle particulier, celui du choix de site d'investissement des entreprises pour lesquelles les coûts d'électricité constituent une part élevée des coûts de production. Je vais tenter d'indiquer les possibilités et les limites de ce que les régions peuvent attendre de ces entreprises – puis au-delà, comment les régions peuvent espérer aller encore plus loin dans leur développement.

Crise de l'énergie

Le débat de ce matin, l'envolée actuelle des prix des produits pétroliers et la certitude croissante que ceux-ci vont demeurer élevés, l'essor des initiatives concernant les énergies alternatives, tout l'indique, nous vivons, au Québec et ailleurs dans le monde, ce qui est en train de devenir une crise de l'énergie. Du côté de l'offre : les sources d'énergie traditionnelles s'épuisent. Du côté de la demande : l'émergence de nouveaux pays industrialisés, l'enrichissement rapide en Asie et en Europe de l'Est multiplie le nombre de consommateurs d'énergie, qu'il s'agisse d'individus ou d'entreprises. Résultat : une crise généralisée qui affecte les consommateurs, les gouvernements, les entreprises. La crise, cependant, se vit différemment selon les pays et les régions. Chez nous, vous le savez, la mauvaise nouvelle, c'est que nos réserves énergétiques sont sous forte pression. La bonne, c'est que la situation est conjoncturelle et que la situation devrait graduellement commencer à s'améliorer à partir de 2008. Les potentiels énergétiques les plus avantageux ont sans doute déjà été exploités, mais il existe encore un potentiel à exploiter et, à cet égard, je crois qu'il est prématuré de décréter que les coûts marginaux d'électricité au

**Nous vivons, au Québec et ailleurs
dans le monde, ce qui est en train
de devenir une crise de l'énergie.**

Québec ne seront jamais plus concurrentiels par rapport aux prix d'autres sources d'énergie. Je note en plus que l'hydroélectricité est une énergie renouvelable et qu'enfin, le mode de propriété est public. C'est-à-dire que, comme contribuables, nous avons payé le développement des infrastructures et qu'en retour, nous bénéficions d'une tarification avantageuse et d'une souplesse dans l'application de celle-ci. Tel a du moins été le pacte qui nous a servis depuis la nationalisation de l'électricité lors de la Révolution tranquille, et par nous j'entends : citoyens, entreprises et régions. Qu'en est-il du développement économique du Québec et de ses régions dans cette nouvelle donne ? Que recherchent les entreprises ? Quels sont leurs facteurs de localisation ?

En supposant que l'énergie redevienne disponible, et cela va se faire d'ici trois ou quatre ans, peut-on attirer encore les entreprises énergivores au Québec ? Peut-on les conserver ? Que recherchent les entreprises ? Parlons donc des facteurs de localisation dans le cas particulier des projets énergivores. Pour fins de discussion, je qualifie d'énergivores les productions industrielles dont les coûts énergétiques représentent 20 % et plus des frais variables.

- Une première catégorie de facteurs de localisation concerne les aspects physico-techniques, soit ceux qui *qualifient* un site donné selon les exigences de l'industrie et du projet en question en termes d'infrastructures de transport, de disponibilité d'énergie et de sécurité de l'approvisionnement, d'exigences immobilières spéciales, de capacité d'accéder à une main-d'œuvre spécialisée, etc. Les sites qui ne se qualifient pas à cet égard sont en général éliminés d'office par les investisseurs, même si ces sites avaient pu par ailleurs fournir quelques avantages de coûts.

- Les sites qui se qualifient sur le plan physico-technique sont ensuite examinés à partir d'une deuxième série de facteurs de localisation, celui des coûts. Coûts de main-d'œuvre pour l'exploitation mais aussi la construction, coûts de transport et d'accès aux marchés, fiscalités diverses (provinciale, locale, taxes sur le capital), impact des réglementations et, bien sûr, le coût de l'énergie. Plus ce dernier est élevé dans les frais variables de l'unité de production envisagée, plus il pèsera lourd dans la décision. Mais il ne faudrait pas faire l'erreur de croire que le coût de l'énergie est l'unique déterminant de la décision. Le calcul financier, qui se fait en effet sur l'ensemble des coûts, incluant la construction, la fiscalité et intègre la prévision sur un horizon de 5, 10 ou 20 ans, aboutit sur un calcul du retour sur l'investissement qui est comparé à celui résultant d'analyses comparables pour des sites alternatifs. En bout de ligne, les différents avantages ou désavantages de coûts sont donc intégrés pour permettre un calcul global. Autrement dit, on calcule dans les états financiers *pro forma* le retour sur l'investissement dans les différents sites et on choisit en principe le site le plus rentable à partir d'anticipations sur l'évolution des revenus et des coûts sur la période de calcul.

Une enquête réalisée en 2004 auprès d'entreprises industrielles énergivores l'indique, l'énergie (sa disponibilité et ses coûts) devient un facteur de localisation encore plus important qu'il n'était par le passé. Tant sur le plan physico-technique que sur le plan des coûts, l'énergie continue à jouer un rôle clé et plus important que la proximité des marchés, comme l'indique par exemple le choix récent de nouvelles alumineries en Afrique du Sud, dans le Golfe persique et en Islande. Mais un profil avantageux sur le plan de l'énergie n'assure pas le choix final d'un site à n'importe quelle condition.

- En effet, le choix *final* ne se fait pas sur la base des deux catégories de facteurs énoncées plus haut (les facteurs physico-techniques et les facteurs de coûts). Le choix final peut en effet être influencé, voire renversé par des facteurs intangibles. Alors que l'ensemble du processus est un exercice rigoureux sur le plan technique et comparable, autant la décision finale repose sur des intangibles. J'illustre par un cas extrême : le dirigeant à qui l'on propose un projet nettement avan-

tageux sur le plan des coûts décidera peut-être de ne pas aller de l'avant s'il a des raisons de croire qu'une nationalisation de ses installations est possible. Ou encore s'il a des raisons de s'attendre à des lignes de piquetage sur son chantier de construction. Ou pour prendre un cas moins extrême, le dirigeant pourra décider de ne pas aller de l'avant s'il anticipe que les « règles du jeu » (ex. : coûts, fiscalité) peuvent changer, de façon importante et subite. En effet, les investisseurs ne cherchent pas tant le meilleur climat d'investissement que celui qui s'améliore graduellement, et surtout, qui est prévisible. La stabilité de l'environnement réglementaire ou fiscal, les relations de travail, l'accueil de la communauté sont donc des éléments critiques. Il est difficile de surestimer l'importance de la stabilité et de la prévisibilité pour des investisseurs qui immobilisent des milliards de dollars et qui ont des comptes à rendre à des actionnaires qui, eux s'attendent à une performance élevée à court, à moyen et à long termes. Est-il nécessaire de conclure que les sites qui ne présentent pas d'assurances raisonnables quant à la stabilité ou la prévisibilité des coûts énergétiques ne mettent pas les chances de leur côté ? En bout de ligne, entre les sites acceptables sur le plan physico-technique, entre les sites qui sont équivalents sur le plan des coûts, ce seront les éléments intangibles qui feront la différence.

Pour résumer, la disponibilité d'énergie à des coûts compétitifs est donc un facteur de localisation critique, mais pas à n'importe quelle condition. Voilà donc pour les attentes initiales de l'investisseur. Qu'en est-il des attentes des communautés d'accueil ? Ces investissements sont-ils désirables ?

L'énergie (sa disponibilité et ses coûts) devient un facteur de localisation encore plus important qu'il n'était par le passé.

Les attentes des communautés envers les entreprises

Examinons d'abord la question de la désirabilité de ces projets. Qu'est ce qu'on recherche avec la venue et le maintien de ces investissements ? Quelles sont les attentes des communautés ? Celles-ci recherchent :

Sur le plan économique :

- les salaires (et avantages sociaux) et le pouvoir d'achat que ceux-ci diffusent dans la communauté;
- les taxes locales qui permettent la fourniture de services publics à la population ainsi que le développement et le maintien d'infrastructures.

Sur le plan du développement durable, les communautés recherchent le respect des règles et des principes environnementaux, en commençant par la sécurité des travailleurs et de la population.

Ce sont donc des critères de base. Parfois, on peut aller plus loin et l'investisseur peut fournir les contributions additionnelles suivantes :

- la contribution à structurer un tissu industriel local (amont, aval);
- la contribution à un système d'innovation régional (incluant la recherche mais aussi la formation et les transferts avec les universités, les collèges et les PME);
- la contribution à la cohésion sociale, passant par des voies aussi diverses que le soutien aux activités communautaires, ou encore le soutien à l'insertion de groupes défavorisés).

Après les catastrophes financières depuis 2001, les actionnaires décident maintenant qu'on ne les reprendra plus.

Les entreprises ne vont pas toutes aussi loin dans le soutien à leur communauté d'accueil. Et puis, même si tous ces types de contribution sont réunis, la concurrence ou l'évolution des marchés peuvent changer la donne. Et de ce côté, il semble que les cartes soient contre les communautés d'accueil. Je mentionnerais ici la déception qu'entraînent les réinvestissements dans les modernisations qui amènent souvent des coupures d'emploi. Et comment ne pas mentionner l'alternative dramatique que constitue un niveau inchangé d'emploi doublé d'une absence de réinvestissement, situation qui amène à terme la fin pure et simple de l'activité sur le site en question ?

Les attentes des actionnaires envers les entreprises

Il peut être tentant, lorsqu'on fait partie d'une communauté qui accueille ces entreprises, de se révolter contre cet état de choses. « Les grandes entreprises peuvent faire plus », dira-t-on, « elles doivent faire plus en termes de retombées locales ».

Elles peuvent faire plus ? La réponse n'est pas nécessairement positive. Ce n'est pas parce qu'une usine est installée avec des immobilisations massives et apparemment invulnérables qu'elle n'est pas à risque pour autant. La réalité du monde financier d'aujourd'hui est que les exigences de rentabilité sont devenues de plus en plus élevées au cours des dernières années. Après les catastrophes financières depuis 2001, où les actionnaires se sont laissés piéger par les déclarations ou les rêves de certains dirigeants d'entreprises, les actionnaires décident maintenant qu'on ne les reprendra plus. Deux exemples illustrent le désir des actionnaires de contrôler, de cadenasser même, la valeur ou le rendement des entreprises.

- Premier exemple, les *vulture funds*, qui achètent des entreprises sous-évaluées et, à coup de discipline opérationnelle d'une rigueur extrême, augmentent la valorisation des entreprises pour leur revente, quelques années après leur acquisition. On les a entre autres vu intervenir récemment dans le secteur de la sidérurgie aux États-Unis.
- Second exemple : les Fiducies de revenus, qu'on retrouve beaucoup dans le secteur énergétique et dans certains produits de base industriels (*commodities*). Ces fiducies sont actuellement très populaires à cause de leur performance et de leur rendement soutenu. Dans le cadre de ces nouveaux types de structure d'entreprises, des usines sont cédées aux nouveaux actionnaires avec un objectif unique : la rentabilité à court terme. Pas l'objectif principal : l'objectif unique. Qu'en penser ? Avant de juger trop rapidement, veuillez considérer que plusieurs d'entre nous sans doute en bénéficient par le biais de nos placements ou de nos fonds de pension. Résultat pratique : des rendements effectivement élevés pour les fiducies de revenu. Et un objectif de rendement encore plus difficile à atteindre pour les entreprises qui ne sont pas des fiducies, et qui font en plus des efforts d'intégra-

tion et de structuration industrielle dans leur communauté d'accueil.

Ces deux cas ne sont que des exemples de la pression de rentabilité accrue exercée par les actionnaires auprès des dirigeants des entreprises, puis auprès des dirigeants d'usines. Ces pressions s'accompagnent souvent de choix déchirants dans l'allocation des ressources humaines et financières. On ne peut demander sans risque à ces entreprises d'être les sauveurs du niveau de vie des populations en région.

Alors : double t-on les prix d'électricité ?

Si l'on ramène les prix d'électricité au niveau du marché nord-est américain, notre principal facteur de différentiation positif, sur le plan des coûts, aura disparu. Je fais référence au facteur de différentiation « positif » parce que nous avons aussi des facteurs de différentiation négatifs. Je n'en mentionnerai qu'un ici, et c'est l'éloignement. Pour les régions, il ne s'agit pas seulement d'une question de kilométrage. En effet, nous sommes situés à l'extrême nord du territoire habité en Amérique du Nord, avec tous les désavantages économiques que cela comporte et qui se manifestent par exemple dans les industries des services, qu'il s'agisse de transport ou de services professionnels spécialisés. Nous perdrons donc notre unique facteur de différentiation positif sur le plan des coûts, celui qui nous permet en quelque sorte de compenser nos désavantages dus à l'éloignement, mais surtout à notre localisation aux confins du tissu industriel nord-américain.

Il est curieux de constater comme la question de l'impact de la hausse des tarifs d'électricité sur les régions n'est pas souvent étudiée au Québec.

À noter par ailleurs qu'il n'y a pas eu depuis au moins une génération de grandes usines « électrivores » construites dans le Nord-Est des États-Unis comparables à celles qui l'ont été au Québec, et la poignée de celles qui subsistent survivent grâce aux tarifs spéciaux qui ont été négociés ou conservés (clauses « grand-père »). En clair, ramener les tarifs d'électricité au niveau du Nord-Est américain signifie 1) la disparition des grandes industries « électrivores » au Québec d'ici la fin de l'amortissement de leurs actifs actuels et 2) la disparition du tiers de la contribution

du secteur industriel au PIB québécois, part en effet que génèrent les industries « électrivores ». Les sceptiques demanderont : que perd-on vraiment comme société ? Après tout, nous dit-on, les redevances accrues à l'exportation d'électricité vont permettre de réduire la dette et – je cite – les « fonds libérés [...] serviront directement ou indirectement à recréer l'emploi ailleurs dans l'économie » (extrait du mémoire de Pierre Fortin auprès de la Commission sur l'énergie, 2005).

« Ailleurs dans l'économie », peut-être, mais ailleurs en région ? Cette création d'emploi se fera t-elle vraiment en région une fois qu'on y aura fermé les grandes entreprises énergivores ? Ou alors, devons-nous comprendre qu'une fois fermés les établissements des grands employeurs privés en région, les « fonds libérés » permettront de financer la recherche et l'attraction de nouveaux investissements industriels en région ? Ce serait un comble.

À la base de ces espoirs peu réalistes, il y a une méconnaissance des défis à la localisation d'entreprise que représente l'investissement en région éloignée. Il est en effet curieux de constater comme la question de l'impact de la hausse des tarifs d'électricité sur les régions n'est pas souvent étudiée au Québec. On balaye souvent la question en s'appuyant sur la faible part relative de l'emploi des entreprises « électrivores ». Il est pourtant pertinent de rappeler que plusieurs régions au Québec ont été à toutes fins pratiques créées par les grandes entreprises, et que si un tissu économique s'y est développé, c'est le plus souvent une activité *induite* par l'activité de ceux qui demeurent les principaux employeurs privés dans ces régions. Il y a en effet encore beaucoup de raisons de croire que les grandes entreprises continuent d'être aujourd'hui la justification économique de plusieurs villes et villages en région. Si les grandes entreprises ne sont plus présentes, combien de temps pourra-t-on justifier l'entretien des grandes infrastructures qu'elles utilisent ? Les chemins de fer disparaîtront les premiers, les infrastructures portuaires suivront tôt ou tard. On l'a vu avec des infrastructures portuaires sur le fleuve Saint-Laurent. Au-delà d'un certain état de non-entretien, il y a une dégradation puis une rupture définitive.

Avec une hausse marquée des tarifs d'électricité, avec la fermeture graduelle des industries « électrivores », les économies régionales entreront dans une spirale

d'appauvrissement. On peut rêver à une intervention massive de l'État central. Mais est-il réaliste de croire que les contribuables des grands centres, qui jouissent d'économies plus robustes parce que plus diversifiées, voudront subventionner sans fin le niveau de vie des populations en région ?

Que peut-on faire ?

Ce risque d'appauvrissement, comment peut-on faire pour l'éliminer, pour le réduire ?

Il y a quelques voies de solution bien connues telles que la transformation en aval et la diversification économique.

La transformation accrue sur place ? Les possibilités varient selon le secteur. Depuis les difficultés d'exportation de bois d'œuvre aux États-Unis, nous constatons au Québec une multiplication des projets de deuxième et de troisième transformation du bois (ex. : meubles et matériaux de construction spécialisés) non sujets à des blocages sur nos marchés d'exportation. Nous disposons de ressources et de savoir-faire et, manifestement, d'un grand nombre d'entrepreneurs capables de relever le défi. La situation est beaucoup plus préoccupante pour les produits métalliques. La réalité est que la disponibilité de métal primaire n'est pas un facteur de localisation dans la grande majorité des cas et que la capacité d'entrepreneurs de démarrer de telles activités en région a été jusqu'ici très réduite. C'est un secteur où nous avons peu d'expérience et de tradition et où, pas plus qu'ailleurs, on ne peut s'improviser.

La diversification économique en dehors de l'industrie principale de la région est-elle une solution possible ? Oui, mais attention. Il ne s'agit pas uniquement de diversification radicale, bien que souhaitable lorsqu'elle est possible. La voie la plus réaliste m'apparaît la diversification que je qualifierais de « liée », c'est-à-dire liée aux activités industrielles en place. Cette diversification table sur les savoirs générés dans l'activité principale, les savoirs qui peuvent se décliner de nouvelles façons avec de nouvelles technologies. Je n'en donnerai que deux exemples.

- Il peut s'agir de nouvelles méthodes de planification environnementale et d'optimisation de la ressource primaire au début du processus; je pense

aux travaux qui se font au Québec en ligniculture, impliquant le développement d'essences à croissance rapide. Il y a actuellement, et c'est récent, plus de 40 projets de recherche sur ce sujet au Québec dans six universités et aussi dans les plus grandes entreprises et impliquant des approches radicalement nouvelles telles que la génomique forestière.

- Il peut s'agir de logiciels de simulation et de contrôle, tant au point de vue des concepts que des outils informatiques (je pense entre autres aux nouvelles possibilités qu'offrent les applications de l'informatique en temps réel pour les contrôles de processus industriels de grande envergure telles que la métallurgie primaire, les pâtes et papiers et, pourquoi pas, la tarification électrique en temps réel).

La voie la plus réaliste m'apparaît la diversification que je qualifierais de « liée », c'est-à-dire liée aux activités industrielles en place.

L'émergence récente d'une industrie d'équipementiers québécois reliés à l'aluminium illustre ce phénomène de diversification liée.

Si l'on arrive à mieux marier ces nouvelles technologies à notre patrimoine industriel, c'est le Québec qui sera gagnant, celui des régions comme celui des grands centres. Cette base de connaissance, existant déjà dans les usines, est le point de départ. Il y a de bonne chance qu'elle soit transférable. Comment peut-on l'identifier ? La formaliser ? La commercialiser ? Et puis, quant aux entrepreneurs : comment les dépister, les financer, les accompagner ? Ce sera réalisable dans la mesure où il y aura un véritable système d'innovation ouvert sur l'extérieur. Un système d'innovation où, au-delà des infrastructures pourtant nécessaires (centres de R&D, universités), il y aura un esprit de coopération, une fluidité et j'irais jusqu'à dire, une générosité dans les échanges.

Et pourtant, rien n'est possible sans un meilleur voisinage entre les communautés et les grandes entreprises. La qualité de ce voisinage implique trois principes :

- d'abord, la responsabilité, sans quoi la confiance se trouve minée, et les communications limitées à

des négociations serrées et interminables plutôt qu'à de véritables échanges créatifs;

- ensuite le respect; la société civile et les entreprises ont toutes deux des raisons d'agir comme elles le font; le respect entraîne l'effort de connaître l'autre partie, et d'être conscient de leurs contraintes;
- mais surtout : la relation; la relation implique une ouverture dans les communications, une communication quant aux attentes respectives, une relation qui amène un engagement réciproque; une relation avec ce que cela suppose d'effort de stabilité.

Ces trois principes peuvent paraître d'une banalité désolante. À la marge, ils peuvent pourtant faire la différence entre une région propice à l'innovation et à l'investissement et une région qui ne l'est pas; toutes les régions ne présentent pas le même profil à cet égard. Comme je l'ai mentionné, ce sont les facteurs intangibles qui peuvent être déterminants.

Je me permets aussi de questionner la pérennité de la manne attendue quant aux tarifs à l'exportation.

Conclusion

J'ai donc évoqué la crise de l'énergie dans laquelle nous nous trouvons, les contraintes auxquelles les entreprises doivent faire face, les attentes légitimes des communautés d'accueil. Je résume à présent en cinq points les éléments à considérer dans l'avenir :

- L'énergie – sa disponibilité et des prix compétitifs – constituera un facteur de localisation encore plus important que par le passé pour au moins les 15 à 20 prochaines années. Est-ce vraiment le bon moment pour le Québec et ses régions d'éliminer cet avantage étant donné le potentiel énergétique qui demeure au Québec ?
- La relation entre la communauté d'accueil et l'entreprise « électrivore ». L'énergie sera donc un facteur de localisation critique, mais pas à n'importe quelle condition. La capacité de créer et de maintenir une relation entre l'entreprise et la communauté d'accueil est absolument essentielle.

Sans relation saine, sans le respect et la responsabilité qui l'accompagnent, les chances de succès sont sérieusement compromises.

- Le long terme. Celui-ci découle du point précédent, mais il vaut la peine d'être distingué dans le contexte actuel. Sans prise en compte des intérêts à long terme des parties concernées, l'échec est prévisible. Ce serait d'autant plus dommage de sacrifier le patrimoine industriel du Québec à cause d'une crise conjoncturelle dans nos disponibilités énergétiques. À cet égard, je me permets aussi de questionner la pérennité de la manne attendue quant aux tarifs à l'exportation. Avec une cinquantaine de nouvelles centrales énergétiques prévues aux États-Unis chaque année au cours des dix à quinze prochaines années, la prime actuelle à l'exportation va t'elle demeurer ? Il serait malheureux de sacrifier un siècle de développement industriel en région pour ce qui est en fait une spéculation sur la durée de cette prime.
- La diversification liée. La « diversification liée » est une piste de création de richesse plus probable que la diversification radicale. L'identification des occasions doit partir des besoins mal comblés, mais elle peut aussi provenir d'applications transversales reliées à d'autres disciplines. Cette diversification est difficile à planifier d'office, mais plusieurs occasions d'affaires créées dans votre région depuis quelques années suggèrent que cela est possible. Comment accélérer ce mouvement ? Ceci me mène au point suivant.
- La dynamique d'innovation régionale. Nous avons fait une étude en 2005 auprès des grands experts internationaux du soutien à l'innovation, du Japon jusqu'à la Suède, et la conclusion est claire. Pour que les régions se développent, pour qu'elles innoveront puisque le développement dans un monde concurrentiel passe par l'innovation, cela suppose, au-delà d'infrastructures et de spécialistes, des liens forts et durables entre les équipes scientifiques, commerciales et politiques de la région. Cela prend un leadership fort, non pas un leadership d'autorité mais un leadership de facilitation et de coordination et qui s'exerce dans la durée. Est-ce qu'une telle dynamique existe chez vous ? Est-ce qu'elle peut être développée ?

Je vous donnerai comme exemple une initiative employée en Suède pour encourager la diversification économique des régions par le biais du financement de leur système d'innovation. Ce programme national est particulier à plus d'un titre :

- la durée sur laquelle elles sont accordées (dix ans), évitant donc le piège des actions à court terme (pour ne pas dire à courte vue), évitant le piège de la dispersion et du « saupoudrage »;
- l'attribution aux regroupements d'intervenants régionaux (entreprises, gouvernements locaux, institutions de formation) qui peuvent monter un projet bien structuré;
- la nature concurrentielle du programme. Les fonds sont en effet accordés aux régions présentant la cohésion la plus forte.

Si ce programme était en vigueur au Québec, et que les régions étaient en compétition entre elles, votre région l'emporterait-elle ?

Vous me direz peut-être que tout ce débat est un débat d'arrière-garde et que notre avenir économique sera fait de technologies d'information et de santé. À cet égard, il est utile de noter que quelque chose d'étonnant se produit au Canada. Dans les régions éloignées des grands centres, les projets industriels se multiplient, des projets qui ne relèvent pas du pharmaceutique, des télécommunications ou de l'aéronautique,

de la haute technologie, de la soi-disant « nouvelle économie ». Mais qui concernent des produits comme le cuivre et le magnésium, le diamant, l'uranium, le pétrole, des métaux rares ou précieux comme l'or et le platine, le niobium, le molybdène ou le vanadium. Des projets de grande envergure comme l'ouverture de nouvelles mines, la construction de pipelines et les terminaux méthaniers, et les développements industriels qu'ils rendent possibles. En fait, les trois quarts de la valeur des projets d'investissement industriel au Canada concernent les ressources ou leur première transformation et ont lieu non pas à Montréal ou à Toronto, mais dans des régions comme la vôtre, à six, dix ou douze heures des grands centres urbains. Il s'agit dans les faits d'une deuxième vague d'industrialisation des régions au Canada. Celle-ci se fera différemment de la précédente, mais ce qui est sûr, c'est que l'énergie continuera de jouer un rôle majeur. Voudrez-vous faire partie de cette nouvelle industrialisation ? À quelles conditions ? ■

Note

- ¹ Jean Matuszewski est président de E&B DATA (www.ebdata.com), chef de file en matière de données économiques et d'affaires. Avec ses 25 professionnels, E&B DATA est dans certains domaines d'information, dont les secteurs de pointe et les investissements industriels, la meilleure référence canadienne. Ses interventions permettent le renouvellement des interventions en matière de développement industriel et régional.

Maîtrise en

GP GESTION DE PROJET



L'OBJECTIF

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

LE PROGRAMME

(trois orientations)

Cheminement général

Travail d'application

Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant

LA CLIENTÈLE

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

PROGRAMME COURT DE DEUXIÈME CYCLE EN GESTION DE PROJET

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au Bureau du registraire.

Renseignements supplémentaires

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 5282
Télécopieur : (418) 545-5012



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011. Télécopieur: (418) 545-5012
www.uqac.ca

www.uqac.ca

Analyse des avantages et des coûts de la politique de bas prix de l'énergie hydroélectrique : le cas d'Alcan au Saguenay–Lac-Saint-Jean

Gilles Bergeron ¹
Université du Québec à Chicoutimi

L'utilisation des ressources hydroélectriques est un enjeu important pour le développement du Québec, et plus particulièrement pour le développement des régions ressources.

Faut-il maintenir une politique de bas prix de l'énergie pour favoriser la création ou encore le maintien des emplois dans les entreprises énergivores compte tenu de leur contribution à la création d'emplois et au développement économique, ou encore faut-il augmenter les prix et les possibles exportations d'énergie pour augmenter les revenus d'Hydro-Québec et du gouvernement du Québec à des fins de développement économique et social à préciser ?

Le calcul des avantages et des coûts d'une politique de bas prix de l'énergie et leur évolution sur une période de 23 ans pourrait nous aider à répondre à cette question.

Du point de vue des régions ressources qui bénéficient particulièrement de cette stratégie des bas prix de l'énergie, tout changement ne pourra être envisagé et devenir acceptable que dans la mesure où une partie des gains d'une nouvelle stratégie soit utilisée pour compenser les pertes subies dans les régions ressources et pour mettre en œuvre une politique de reconversion du développement de ces régions.

Notre article porte sur les avantages et les coûts d'une politique de bas prix de l'énergie pour Alcan dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et ce, en tenant compte des conditions particulières d'Alcan à titre de producteur privé.

Les avantages d'une politique de bas prix de l'énergie mesurés par la contribution d'Alcan au développement de la région en 1980 et en 2003

Le tableau 1 de la page suivante permet de mesurer l'évolution de la contribution d'Alcan au développement de la région de même que les changements dans les principaux paramètres de la production. Nous avons choisi ces deux années de référence compte tenu de la qualité des informations disponibles ainsi que du caractère représentatif de ces deux années. Pour tenir compte des effets de l'inflation dans la comparaison des données monétaires, nous avons calculé les données de 1980 en dollars de 2003 à l'aide de la feuille de calcul de l'inflation de la Banque du Canada.

De 1980 à 2003, le nombre d'emplois directs chez Alcan dans la région est passé de 9 270 à 6 115, soit une diminution de 34 %. Malgré cette situation, la masse salariale en dollars de 2003 a augmenté de 547,4 à 598 millions de dollars, soit une hausse de 9 %. Les augmentations de salaires ont plus que compensé les pertes d'emplois, ce qui a un impact favorable sur les

emplois induits qui dépendent du pouvoir d'achat des travailleurs d'Alcan. En dollars de 2003, le salaire moyen incluant les bénéfices marginaux a augmenté de 68 %, ce qui est une augmentation importante. Elle s'explique en partie par l'augmentation de la productivité des travailleurs.

Les achats de biens et services dans la région en dollars de 2003 augmentent de 263 à 295 millions durant

Le calcul des avantages et des coûts d'une politique de bas prix de l'énergie et leur évolution sur une période de 23 ans pourrait nous aider.

la même période, soit de 12 %. Ce résultat est faible et semble surprenant compte tenu de l'augmentation de la production et des efforts déployés par Alcan.

Les investissements courants (qui représentent les investissements annuels consentis pour maintenir les installations en état de produire) augmentent de 92 à 111 millions en dollars de 2003, soit de 20 %. Ce résultat s'explique par l'augmentation de la valeur des installations.

La production d'aluminium dans la région passe de 510,9 à 977,8 mille tonnes métriques, soit une augmentation très considérable de 91 %. Chaque travailleur produisait 55,11 tonnes métriques par an en 1980, alors qu'il en produit 159,3 en 2003. La production par travailleur augmente de 189 %. Ces changements majeurs s'expliquent largement par l'introduction de technologies nouvelles résultant d'un programme d'investissement de 7 milliards de dollars durant cette période.

Tableau 1 – Évaluation de la contribution des opérations d'Alcan au développement de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean

	1980	1980 \$ 2003)	2003	% chang.
Nombre d'emplois Alcan	9 270 ⁽¹⁾		6 115 ⁽³⁾	- 34 %
Masse salariale (Alcan) (millions)	226,6 ⁽¹⁾	547,4	598 ⁽³⁾	+ 9 %
Achat de B et S (millions)	108,6 ⁽¹⁾	263	295 ⁽³⁾	+ 12 %
Investissements courants (millions)	38 ⁽¹⁾	92	111 ⁽³⁾	+ 20 %
Production d'aluminium primaire en tonnes métriques (1000)	510,9 ⁽²⁾	—	977,8 ⁽³⁾	+ 91 %
Production d'énergie d'Alcan dans la région	1 812 MW ⁽²⁾	—	2 000 MW ⁽³⁾	+ 10 %
Consommation d'énergie production régionale Alcan	1 129 MW ⁽⁴⁾	—	1 635 MW ⁽⁴⁾	+ 45 %
Valeur ajoutée régionale (millions)	364,7 ⁽¹⁾	881,6	983 ⁽⁴⁾	+ 11 %
Emplois totaux (multiplicateur 1.6)	14 755 ⁽¹⁾	—	9781 ⁽⁴⁾	- 34 %

(1) Données NAPI ²

(2) Données Alcan ³

(3) Données Alcan ⁴

(4) Estimation G. Bergeron

La production d'énergie par Alcan augmente de 1 812 MW à 2 000 MW par an, soit de 10 % selon les données fournies par Alcan. La consommation d'énergie pour la production d'Alcan dans la région augmente de 1 129 MW à 1 635 MW, soit de 45 %. C'est une augmentation moins forte que l'augmentation de la production du fait que les nouveaux processus de production sont moins énergivores de 27 %. La consommation d'énergie par travailleur augmente de

119 %. Nous avons estimé la consommation d'énergie en tenant compte de la production d'aluminium primaire réalisée dans la région et de la consommation d'énergie selon les paramètres techniques des usines. Nous avons ajouté 100 MW pour tenir compte des pertes et autres besoins de l'entreprise. En tenant compte des deux usines de la Mauricie, la consommation d'énergie est de 1 297 MW en 1980 et de 1 956 MW en 2003.

La valeur ajoutée régionale augmente de 881,6 millions à 983 millions de dollars, soit de 11 %, alors que les emplois totaux dans la région liés aux activités d'Alcan, soit les emplois directs, indirects et induits, passent de 14 755 emplois en 1980 à 9781 en 2003, soit une diminution de 34 %.

Les avantages de producteur privé se mesurent par la différence entre le coût de production de l'énergie pour Alcan et le tarif L pour 2 000 MW.

Des avantages qui diminuent en termes d'emplois

En résumé, sur une période de 23 ans, la compagnie a augmenté sa production de façon significative, soit de 91 %. Cette augmentation de la production s'est accompagnée d'une augmentation moindre de la consommation d'énergie, soit de 45 %, et d'une augmentation plus grande de la productivité, soit de 189 %, ce qui a provoqué une baisse des emplois directs de 34 %. L'augmentation en termes réels de la masse salariale de 9 %, l'augmentation des achats de biens et services de 12 %, l'augmentation des investissements courants de 20 % ont permis une augmentation de la valeur ajoutée régionale de 11 %. Les emplois totaux dans la région ont cependant diminué de 34 %, soit une baisse de 4 974 emplois malgré une augmentation de 91 % de la production d'aluminium.

Les coûts d'une politique de bas prix de l'énergie ou les avantages concédés à Alcan

Les coûts en 1980

Les coûts d'une politique de bas prix de l'énergie sont relativement faibles en 1980 compte tenu que le Québec dispose d'énergie produite à bas coût et que cette énergie ne peut être exportée sur les marchés américains en raison des technologies disponibles et des contraintes réglementaires.

Pour chiffrer les avantages concédés à Alcan, nous avons calculé les avantages de producteur privé pour les 1 812 MW produits par Alcan, soit la différence entre le coût de production d'Alcan estimé à 0,225¢/MWh et le tarif L 1,47¢/MWh. Le coût est estimé à

193,6 millions en dollars de 1980 et à 468,9 millions en dollars de 2003.

Les coûts en 2003

Pour calculer les coûts d'une politique de bas prix de l'énergie dans une perspective régionale, nous avons effectué le calcul en deux étapes pour distinguer les avantages dont Alcan profite à titre de grande entreprise, au même titre que les autres grandes entreprises du Québec, et les avantages particuliers dont elle profite à titre de producteur privé.

Les avantages à titre de grande entreprise se mesurent par la différence entre le tarif L et le prix sur le marché à l'exportation, soit le coût d'opportunité de 4,3¢ pour les 1 635 MW consommés pour la production régionale. Nous obtenons un avantage de 616 millions de dollars par an en 2003. Un calcul en utilisant la méthode des coûts économisés donnerait des résultats comparables.

Les avantages de producteur privé se mesurent par la différence entre le coût de production de l'énergie pour Alcan et le tarif L pour 2 000 MW, soit la production déclarée par Alcan. En utilisant le coût de production de 0,9¢/KWh, soit le coût de production selon le syndicat, nous obtenons un avantage de 490 millions, alors qu'en utilisant un coût de 1,59¢/KWh estimé à partir des coûts historiques d'Hydro-Québec, nous obtenons 369 millions.

Des coûts qui doublent

Le coût de la politique de bas prix de l'énergie estimé à partir des avantages concédés à Alcan dans la région se chiffre entre 1 et 1,1 milliard de dollars par an en 2003, soit une augmentation de 113 % ou de 134 % par rapport à 1980. Cette augmentation s'explique à la fois par l'augmentation du prix de l'énergie et par les progrès technologiques qui font augmenter la consommation d'énergie par travailleur.

En conclusion

Les coûts d'une politique de bas prix de l'énergie hydroélectrique et leur évolution dans le temps sont directement liés aux progrès technologiques de même qu'au prix de l'énergie. Il est évident qu'au démarrage de l'industrie de l'aluminium au Québec et dans la

région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le coût de production de l'énergie hydroélectrique était très bas et les autres clients peu nombreux compte tenu des technologies disponibles pour le transport de l'énergie et de la réglementation en vigueur. L'aluminium était un moyen approprié et efficace pour mettre en valeur et exporter notre énergie. À mesure que le coût de production de l'énergie augmente et que les autres clients sont disposés à payer un prix plus élevé, les coûts d'une politique de bas prix de l'énergie augmentent de façon significative, comme le démontrent nos calculs pour l'année 1980 en comparaison avec l'année 2003.

Selon notre étude, sur une période de 23 ans, les gains de la politique de bas prix de l'énergie augmentent de 11 % en termes de valeur ajoutée régionale, mais diminuent de 34 % en termes d'emplois, alors que les coûts sur la même période de cette politique font plus que doubler. Dans les circonstances, on peut douter de la sagesse et de l'opportunité de poursuivre la même politique pendant les 25 prochaines années sans apporter des correctifs majeurs. Des changements importants vont survenir. Les régions ressources doivent développer des stratégies pour défendre leurs intérêts dans ce nouveau contexte. Elles doivent chercher à la fois à profiter des augmentations de prix par le biais de redevances régionales et des nouveaux revenus tirés des surplus d'énergie dégagés à l'occasion de la fermeture d'usines.

Alcan annonce d'ailleurs qu'elle a l'intention de poursuivre la fermeture de ses vieilles usines au Québec au cours des prochaines années sans entreprendre de projets majeurs de construction. Le surplus d'énergie dégagé dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean serait de 700 MW pour une valeur économique estimée à 373 millions en dollars de 2003.

On peut douter de la sagesse et de l'opportunité de poursuivre la même politique pendant les 25 prochaines années sans apporter des correctifs majeurs.

C'est un enjeu économique majeur. Une stratégie cohérente et solidaire et une mobilisation régionale

sont nécessaires pour éviter que le partage soit négocié entre Hydro-Québec et Alcan. À titre de propriétaire d'Hydro-Québec, le Gouvernement du Québec est en conflit d'intérêt et, quel que soit le parti au pouvoir, ne peut défendre les intérêts de la région dans ce dossier.

La Conférence régionale des élus (CRÉ) doit former un comité technique et examiner divers scénarios pour maximiser les retombées régionales de la production d'énergie et pour s'assurer que, si Alcan n'est pas en mesure d'utiliser toute l'énergie dont elle dispose, les revenus tirés de ce surplus reviennent à la collectivité régionale.

Le Syndicat des TCA a soumis une hypothèse de travail intéressante avec sa proposition d'énergie patrimoniale. D'autres hypothèses complémentaires devraient également être envisagées pour s'assurer de maximiser les retombées régionales en termes d'emplois.

Si Alcan n'est pas en mesure d'utiliser toute l'énergie dont elle dispose, les revenus tirés de ce surplus reviennent à la collectivité régionale.

La passivité avec laquelle les leaders régionaux ont accepté qu'Hydro-Québec augmente ses profits de 56 millions de dollars par an à l'occasion de la fermeture des cuves Söderberg, alors que la région perdait 550 emplois permanents, nous laisse cependant perplexe pour l'avenir. ■

Notes et références

- ¹ Gilles Bergeron est économiste et professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi. Il est directeur du département des sciences économiques et administratives de cette institution.
- ² Napi, C., L. Courville, M. Dagenais, P. Hubert et H. Taguwaï, *L'impact économique de l'Alcan au Québec et au Lac-Saint-Jean*, rapport de recherche.
- ³ Alcan, *Rapport annuel aux employés 1984*.
- ⁴ Alcan au Québec, Guide de presse 2004.

L'éolien : un complément énergétique viable pour le développement du Saguenay-Lac-Saint-Jean et du Nord du Québec

Jonathan Tremblay ¹
Université du Québec à Chicoutimi

L' énergie éolienne représente *de facto* une alternative énergétique intéressante pour les Québécois. La présence de vastes espaces et de grands vents à travers les territoires nous amène à mettre en exergue les possibilités de développement de cette énergie verte. Des études sur le potentiel éolien ainsi que la qualité des projets déployés en Gaspésie démontrent qu'il existe bel et bien un créneau porteur et que des opportunités devraient être envisagées par les différentes régions. Malgré cela, l'éolien est une énergie qui commence à peine à s'actualiser au Québec.

Le dynamisme du Québec, en ce qui concerne le mouvement éolien, représente bien les intentions qu'il a de s'orienter vers un avenir plus « vert ».

Au Canada, 238 mégawatts d'électricité ont été produits à partir d'éoliennes en 2002, soit à peine 0,2 % de la production électrique totale au pays et 0,3 % de la puissance installée dans le monde. C'est bien peu comparativement à l'Allemagne qui dispose d'une capacité de production installée de 14 609 MW, ce qui représente 37 % de la production mondiale. Néanmoins, la production éolienne prend, au Québec, de plus en plus d'expansion à chaque année.

Selon l'ÉPÉE (Encouragement à la production d'énergie éolienne), le Québec se classait, en 2002, au quatrième rang des provinces canadiennes en ce qui a trait aux projets de développement de parcs éoliens d'ici 2007 ². En 2004, il se classait tout juste derrière l'Alberta qui dominait le secteur avec ses 230 MW de production. Aujourd'hui, grâce au second appel d'offres de 2 000 MW lancé par Hydro-Québec et qui sera réalisé d'ici 2012, le Québec est devenu le leader de l'éolien en Amérique du Nord.

Selon l'étude d'Hélimax Énergie préparée pour le ministère des Ressources naturelles et de la Faune du

Québec (MRNF), la province posséderait un potentiel théorique de 3,9 millions de MW ³. La majorité des zones à forte capacité se situent principalement dans le corridor des Appalaches, dans le corridor du Saint-Laurent et dans le Nord-du-Québec. En effet, le nord abrite à lui seul trois des gisements éoliens les plus importants au Canada avec 77 % du potentiel pour les classes de gisements de 7 m/s ⁴ et plus et possède également des gisements de qualité exceptionnelle d'une vitesse moyenne de 9 m/s et plus ⁵. La présence de vents considérables et la géographie de son territoire sont propices à l'exploitation éolienne.

Ainsi se classent au sommet du palmarès des régions québécoises avec un potentiel énergétique estimé d'au moins 3 473 440 MW, ce qui dépasse largement les 40 000 MW que peut fournir actuellement le réseau hydroélectrique.

Des projets d'envergures installés au Québec

Le dynamisme du Québec, en ce qui concerne le mouvement éolien, représente bien les intentions qu'il a de s'orienter vers un avenir plus « vert ». Certains projets sont opérationnels, d'autres encore à l'étude. Un certain nombre d'entre eux proviennent du secteur privé. L'Université du Québec à Rimouski, par exemple, a lancé en 1996 un projet pilote d'une éolienne de 10 KW. Situé à Pointe-au-Père, ce projet sert à plusieurs tests pour l'opération d'éoliennes en climat froid. Ce type d'installation, si petit soit-il, permet à la province d'acquérir un savoir-faire technique qui pourrait faciliter l'émergence de compagnies de fabrication d'éoliennes québécoises.

Par la suite, en 1998 et 1999, Le Nordais, le plus important parc au Canada et même au monde, entrait en activité. Composé de 133 éoliennes de 750 KW, ce parc se divise en deux sites : le premier est situé à Cap-Chat (76 éoliennes) et le second à Matane (57 éoliennes). D'une puissance installée de 100 MW, Le Nordais a nécessité un investissement de 160 millions \$ et est exploité par Axor, une entreprise canadienne. L'énergie qui y est produite est vendue à Hydro-Québec.

Le Grand Nord contient trois méga gisements éoliens, peut-être même les plus importants en Amérique du Nord.

La société d'État, quant à elle, exploite depuis 2001 un banc d'essai de trois éoliennes de 750 KW chacune établi à Matane. D'une puissance totale de 2,25 MW, ces éoliennes, construites elles aussi par Axor, ont pour objectif principal d'aider l'industrie québécoise dans le développement et l'acquisition de l'expertise requise pour la production, l'entretien et l'exploitation d'éoliennes. L'implication d'Hydro-Québec reste toutefois négligeable compte tenu du rôle qu'elle pourrait jouer à l'intérieur de ce secteur.

En 2003, c'est au tour de Rivière-au-Renard d'avoir son parc éolien (trois éoliennes de 750 KW). Présentement, il existe deux projets de 54 MW chacun aux Monts Miller et Cooper près de Murdochville. La production énergétique annuelle est estimée à 212 GW (soit 0,21 TW/h) et ce, avec un facteur d'utilisation qui se situe entre 40 % et 45 %.

Enfin, mentionnons le premier appel d'offres d'Hydro-Québec de 1 000 MW qui sera réalisé en Gaspésie et qui pourrait augmenter à 7 % la part de l'énergie éolienne au Québec d'ici 10 ou 15 ans. Ce projet a été suivi par un second appel d'offres de 2 000 MW qui, cette fois, s'étend sur l'ensemble du territoire québécois. Comme la Gaspésie ne peut fournir que 500 MW supplémentaires, il est possible de croire que la manne éolienne va gagner d'autres régions.

**Le Nord du Québec :
une ressource à exploiter**

Les résultats de l'étude d'Hélimax publiée en 2004, commandée par plusieurs groupes de pression envi-

ronnementaux (Regroupement des Conseils régionaux de l'environnement du Québec [RNCREQ], Agence canadienne d'évaluation environnementale [ACEE], Regroupement des organismes environnementaux en énergie [ROEÉ]) et financée par la Régie de l'énergie, démontrent que le potentiel du Nord québécois (au sud du 53^e parallèle) est évalué à 106 992 MW sans contrainte de transport et situé dans des secteurs peu peuplés (carte 1).

La seconde étude livrée pour le compte du MRNF indique un potentiel technique de 3 473 440 MW, ce qui représente plus de 85 % du potentiel global du Québec. Cette région occupe donc la première position et détient, comme on a pu le voir, plus des trois quarts de tous les gisements de 7 m/s et plus au Québec. Près de 13 % de son potentiel serait localisé à moins de 25 km du réseau de transport d'Hydro-Québec. Il existerait aussi des gisements d'excellente qualité (8 à 9 m/s) pour 12 960 MW et des gisements de qualité exceptionnelle (9 m/s et plus) pour 996 MW. Toutefois, ces gisements seraient situés loin des lignes de transport, ce qui rend plus difficile l'exploitation du site.

Le potentiel éolien du Saguenay–Lac-Saint-Jean serait évalué à 49 642 MW, ce qui le place au troisième rang parmi les autres régions.

Des recherches nous montrent que le Grand Nord contient trois méga gisements éoliens, peut-être même les plus importants en Amérique du Nord. Deux de ces gisements se trouvent à 250 km au nord des complexes Churchill et La Grande. Par conséquent, cette région abrite un potentiel éolien exceptionnel dont le Québec tout entier pourrait bénéficier.

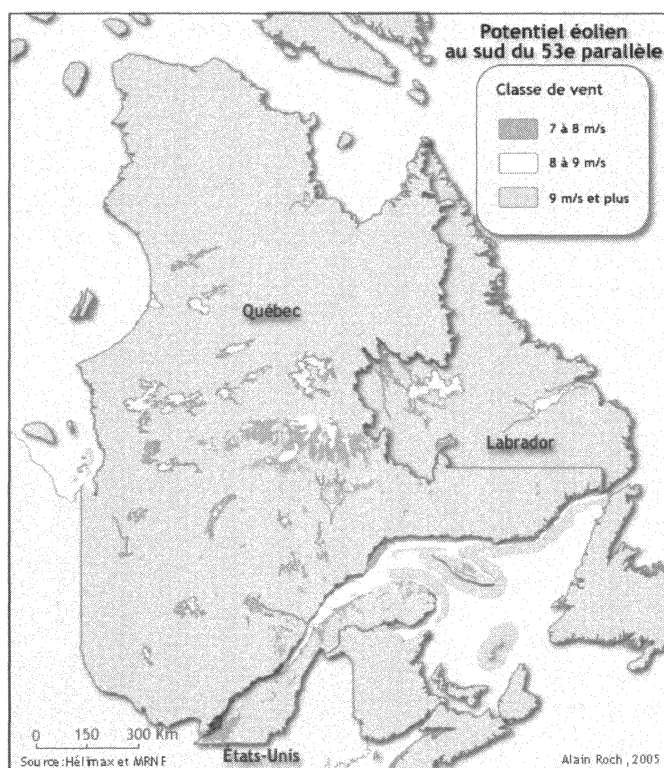
**Le potentiel éolien
du Saguenay–Lac-Saint-Jean**

Toujours selon l'étude d'Hélimax, le potentiel éolien du Saguenay–Lac-Saint-Jean serait évalué à 49 642 MW, ce qui le place au troisième rang parmi les autres régions considérées comme ayant un énorme potentiel technique éolien. Bien que cela représente environ 1,2 % du potentiel québécois global, il n'en reste pas moins que sa position le situe bien avant le

Bas-Saint-Laurent (21 604 MW) et la Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine (19 605 MW).

Plus récemment, une autre étude effectuée par la firme Éolelectric tentait de déterminer la fréquence et la force des vents situés dans le couloir compris entre le chemin Belle-Rivière d'Hébertville et le rang Cinq Ouest de Saint-Bruno. Ce projet aurait pour objectif l'installation de 20 à 40 tours éoliennes pouvant générer ensemble de 30 à 60 MW. Ce projet, s'il se réalise, nécessitera un investissement de 1,5 M\$ à 3 M\$. Par conséquent, la demande pour le développement du potentiel éolien de la région est relativement forte, et la présence de promoteurs sur notre territoire nous permet d'anticiper une ouverture tant chez les producteurs agricoles que chez les citoyens.

**Carte 1 – Le potentiel éolien
au sud du 53^e parallèle**



L'étendu du territoire et l'ampleur des terres agricoles sont des facteurs non négligeables en ce qui concerne l'exploitation éolienne. Ce faisant, le potentiel technique du Saguenay—Lac-Saint-Jean est considérablement élevé compte tenu que la grande partie de ce potentiel se retrouve dans des secteurs peu peuplés, donc propices au développement.

Certes, la plupart des éoliennes se trouvent en Gaspésie, mais il serait avantageux de les disperser davantage, car la variabilité des vents ainsi que la capacité limitée des infrastructures de transport pourraient conduire à des investissements importants dans ce secteur. D'autre part, nous pourrions tirer parti des opportunités que le Nord pourrait offrir en jouant le rôle de « relais » pour le transport de l'électricité entre le sud et le nord. Le développement de la région nordique pourrait donc passer par le Saguenay—Lac-Saint-Jean.

Cependant, nous ne pouvons nier que le Nord, malgré son énorme potentiel, ne peut exporter que 2 000 MW d'électricité de plus, car la capacité d'intégration actuelle du réseau est limitée. Ajoutons aussi à cela le fait qu'une bonne partie de ce potentiel est encore difficilement accessible à l'exploitation et à l'aménagement de sites éoliens.

L'évolution technologique et les aspects économiques de l'énergie éolienne

L'intérêt grandissant qui est porté à l'énergie éolienne traduit notre besoin de recourir à des systèmes de production énergétique propre et durable qui ne risqueront pas de nuire à l'environnement. Cela étant, les éoliennes ne sont plus ce qu'elles étaient, car la recherche et le développement de ce secteur ont permis de minimiser considérablement les inconvénients liés à ce type d'énergie. Maintenant, les avantages économiques et environnementaux qu'elles peuvent offrir surpassent, sans contredit, la courte liste de ses inconvénients (tableau 1).

L'évolution technologique est donc ce qui a permis aux éoliennes d'optimiser leur rendement et de gagner progressivement en efficacité, de telle sorte qu'elles sont devenues, comme l'a déjà été l'hydroélectricité à ses débuts, un complément viable pour le développement du Québec et des régions. En effet, l'augmentation de la taille et de la puissance des machines, qui sont passées de 25 KW au début des années 1980 à environ 3 MW aujourd'hui pour ensuite atteindre 7 MW dans quelques années, laisse entrevoir un amalgame de possibilités qui pourraient aider le Québec et le Canada à atteindre leurs objectifs en matière de développement durable.

Par ailleurs, l'accroissement de la qualité et de l'efficacité des pales, des boîtes de transmission, de la

conversion de l'énergie électrique, des matériaux ainsi que des systèmes de contrôle et de régulation sont d'autres améliorations qui donnent aux éoliennes une chance de percer davantage le marché. Couplé à

leur capacité de mieux s'adapter aux climats froids et à leur rapidité d'implantation, ces caractéristiques font de l'énergie éolienne une opportunité énergétique intéressante.

Tableau 1– Avantages et inconvénients de l'énergie éolienne en fonction des aspects économiques et environnementaux

Environnement	
<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Énergie propre et renouvelable ▪ Peu d'impacts environnementaux ▪ Pas de pollution de l'air ▪ Encourage le développement durable ▪ Ne nécessite aucun carburant ▪ Ne produit aucun déchet toxique ▪ Énergie fiable 	<p>Inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impact visuel ▪ Obstruction de corridors migratoires (mais pas plus que les lignes à transmission) ▪ Source de bruits (en diminution et variable selon la distance)
Économie	
<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le vent est une ressource gratuite et inépuisable ▪ Contribue à l'effort de réduction des émissions de GES ▪ Opportunité de développement régional ▪ Peut être utilisée par des particuliers et des communautés ▪ Contribue à une diversification des sources d'énergies favorables à la sécurité énergétique ▪ Possibilité de couplage avec l'hydro-électricité ▪ Alimente l'industrie touristique ▪ Création d'emplois 	<p>Inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La variabilité des vents ▪ Nécessite des études et des projets pilotes ▪ Pas de production/conception locale d'éoliennes ▪ Nécessite un savoir et une expertise particulière ▪ Doit être proche des lignes pour le transport ▪ La rentabilité est liée à la qualité de l'emplacement ▪ Autres énergies présentes sur le marché

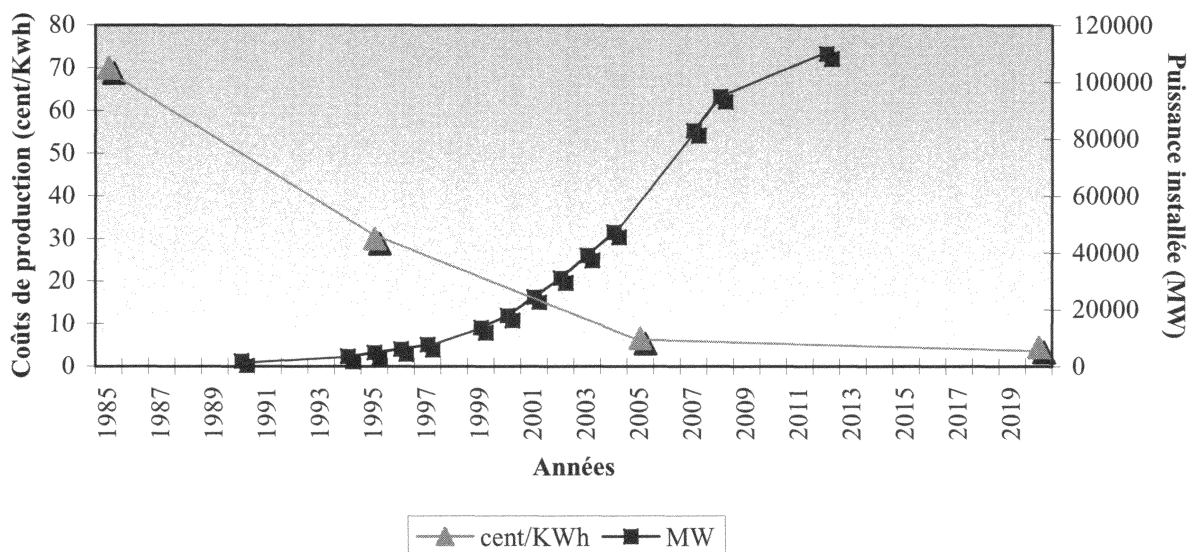
Économiquement, le coût de l'énergie éolienne se répartit selon le coût initial de l'éolienne et de son installation, le taux d'intérêts à payer sur l'argent investi et la quantité d'énergie produite. Les coûts de production varient selon la qualité des gisements à exploiter et la présence de contraintes liées aux transports. Les éoliennes postées dans les endroits les plus exposés aux vents sont les plus rentables.

Par conséquent, les coûts de production d'électricité à partir d'éoliennes se situent, là où les vents sont favorables, entre 5 ¢ et 8 ¢ du KW/h. Bien que ces coûts de production soient légèrement supérieurs à ceux de l'hydroélectricité, qui eux varient approximativement entre 2 ¢ et 4,4 ¢ du KW/h, il n'en reste pas moins que ces prix tendent à s'abaisser d'année en année. C'est bien moins que les 30 ¢ d'il y a dix ans. Le prix

de l'éolien rejoint donc progressivement celui de l'hydroélectricité. D'ailleurs, des estimations démontrent que la réduction des prix devrait se prolonger à un rythme soutenu d'ici 2010 pour ensuite ralentir et se situer entre 3,4 ¢ et 5,5 ¢ du KW/h en 2020 (figure 1).

Le prix d'une éolienne de 600 KW se fixe donc à près d'un million de dollars, tandis que celui d'une éolienne de plus grande taille tourne aux environs de 2,5 millions. La présence de forts coûts fixes est toutefois accompagnée du fait que ce type d'énergie a peu de coûts variables. Pour ce qui est des économies d'échelle, celles-ci peuvent varier selon la dimension du parc à exploiter et la taille des éoliennes, sans compter que les coûts en carburant sont à toute fin pratique inexistantes.

Figure 1 – Les coûts de production et la puissance installée mondiale de l'énergie éolienne)



Sources : Association Canadienne de l'Énergie Éolienne. <http://www.canwea.ca/>.

EurObserv'er. (2004). « Le baromètre de l'éolien », *Systèmes solaires*, n° 159, p.55-68.

The World Wind Energy Association. (2003). *Status and Perspective of the Wind Industry: An International Overview*. URL: <http://www.wwindea.org>.

D'un autre côté, l'évolution des matériaux, l'accès à des composantes électroniques moins coûteuses, la plus grande efficacité aérodynamique, mécanique et électrique des éoliennes, la fiabilité croissante et la plus grande capacité à répertorier, évaluer et configurer les sites ainsi que les gisements font de l'éolien une énergie de plus en plus rentable.

L'industrie éolienne au Québec

L'éolien n'est pas encore un secteur industriel très développé au Québec. En fait, la plupart des éoliennes sont conçues et fabriquées par des compagnies privées étrangères. Outre deux usines construites à Matane pour l'assemblage des tours et des nacelles, l'industrie de production n'est qu'à ses premiers pas.

Il incombe donc au Québec de saisir les opportunités qu'offre le marché et de plonger dans le créneau éolien s'il souhaite faire face à cette concurrence grandissante. Pour cela, il lui faut se doter d'un savoir-faire technique et d'une infrastructure industrielle québécoise qui pourra « générer des retombées économiques en termes d'emplois, de développement régional et touristiques et enfin, d'exportations de composantes et d'énergie nouvelle »⁶.

Hydro-Québec pourrait jouer un rôle important de développeur, car elle possède des barrages, des infrastructures de transport et de distribution et peut obtenir de meilleurs taux d'intérêts que le secteur privé. Mais pour l'instant, la société d'État n'est qu'un acheteur. À cet égard, le Québec ne possède pas encore une industrie assez puissante pour promouvoir la filière éolienne comme il le devrait. Il est donc plus difficile d'acquérir l'expertise nécessaire à son plein déploiement. Le savoir-faire revient de ce fait au secteur privé qui, en produisant seul ce type d'énergie, accroît notre dépendance envers les entreprises extérieures.

La formule gagnante consiste donc non seulement à produire de l'énergie, mais aussi les éoliennes qui la fournissent, car le développement technologique permettra un jour à l'énergie éolienne de battre le prix de l'hydroélectricité et même celui du gaz naturel. Le second appel d'offres de 2000 MW pourra aider l'industrie éolienne québécoise à se consolider davantage de manière à ce qu'elle puisse être plus compétitive sur le marché.

L'éolien : une tendance croissante

Tandis que les coûts de production des éoliennes baissent, la demande mondiale d'énergie, quant à elle,

augmente sans cesse. Grâce à la réduction des coûts, à l'avancement technologique et aux politiques de plus en plus favorables, l'éolien a accru considérablement sa part sur le marché mondial. L'énergie éolienne, avec un taux de croissance annuel se situant entre 20 % et 30 %, se développe plus rapidement que les autres sources d'électricité. Qui plus est, la somme de ses avantages économiques, sociaux et environnementaux fait maintenant d'elle une énergie aussi compétitive que les autres sources plus conventionnelles.

La figure 1 montre qu'en 1990, la puissance installée mondiale s'établissait aux alentours de 1 930 MW, en 2002 elle était de 31 166 MW pour atteindre 47 317 MW en 2004. Puisque l'éolien tend à se développer, on peut s'attendre à ce que sa capacité de production mondiale atteigne les 95 000 MW en 2008 pour franchir le cap des 110 000 MW en 2012 ⁷.

Toutefois, l'expansion de l'énergie éolienne ne fait que commencer au Québec. Le manque de vision politique et l'engagement tardif de la société d'État dans ce dossier ont joué un rôle important dans le ralentissement de la mise en œuvre de certains projets. De même, le monopole d'Hydro-Québec sur l'électricité ainsi que son manque d'enthousiasme ont aussi eu un impact significatif sur le rythme d'exploitation du potentiel éolien régional et québécois.

Mais aujourd'hui, l'intérêt pour cette autre source d'énergie a considérablement augmenté. D'ailleurs, les actions stratégiques prises par le gouvernement démontrent bien ses intentions d'encourager l'émergence d'une industrie éolienne durable et de faire du Québec un leader en la matière.

Il est évident que la diminution des coûts de production et la présence de gisements d'excellente qualité font du Nord-du-Québec et de certaines régions des bassins à fort potentiel éolien. Comme il s'agit de l'énergie qui a la plus grande croissance au monde, plusieurs études et projets pilotes sont réalisés sur le sujet. D'autre part, l'existence de certaines politiques au pays laisse croire que l'éolien pourrait connaître une importante progression au cours des prochaines années.

Les politiques fédérales et provinciales sont deux des clés qui permettront au Canada d'ouvrir la porte au développement de l'industrie éolienne. Dans sa politique énergétique, le Québec démontre qu'il est prêt à

laisser plus de place à l'énergie éolienne. En effet, étant signataire du Protocole de Kyoto, le Canada s'est donné comme objectif d'abaisser de 6 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2012. L'éolien peut donc être une des solutions à considérer dans la relève de ce défi environnemental.

Les programmes gouvernementaux tels que l'Encouragement à la production d'énergie éolienne (ÉPÉE), l'attribution des terres du domaine de l'État pour l'implantation d'éoliennes et les déductions fiscales fédérales pour les projets pilotes sont des exemples concrets qui démontrent que le Canada accepte de plus en plus le rôle complémentaire que pourrait jouer l'énergie éolienne au cours des prochaines années. Cette ouverture nous laisse donc anticiper que la puissance installée au pays s'accroîtra davantage et suivra la tendance mondiale en augmentant ses parts sur le marché de l'énergie.

Le développement éolien passe par la complémentarité

Le vent, comme l'eau d'ailleurs, est une ressource dont l'irrégularité peut souvent être considérée comme étant un obstacle à son exploitation. Cependant, cette barrière peut être surmontée par la création de cartes des vents, par la diversification énergétique et par la capacité à intégrer les infrastructures éoliennes aux réseaux hydroélectriques.

Ainsi, il est possible de stocker l'énergie produite par le vent en la couplant à celle produite par l'eau. Comme une éolienne est assurée de produire au moins 50 % de son énergie avec constance, l'énergie qui sera produite par le vent verra son équivalent économisé sous forme d'eau à l'intérieur des réservoirs hydroélectriques. Autrement dit, cela pourrait permettre d'optimiser les réseaux de transport et de distribution actuels.

Pour l'instant, le Québec dépend à 95 % de l'hydroélectricité, mais la qualité de ses gisements pourrait l'autoriser à réduire cette dépendance. Qui plus est, le climat froid et venteux du Québec jumelé au potentiel de la Gaspésie, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et du Grand Nord, pourrait aider le secteur éolien à s'actualiser davantage. Le froid ne nuit donc pas au fonctionnement des éoliennes. Au contraire, selon l'AQPER (Association québécoise pour la production d'énergie

renouvelable), le gisement éolien est à son meilleur l'hiver lorsque l'hydroélectricité est à son plus faible niveau, que le gaz naturel est le plus cher, que la demande énergétique est maximale et que le vent souffle avec plus d'intensité⁸.

Bien que, pour l'instant, la capacité d'intégration du réseau actuel d'Hydro-Québec soit limitée à environ 3600 MW, les efforts mis dans le développement du secteur de l'éolien et l'évolution technologique pourraient cependant lui permettre d'augmenter ce potentiel d'aménagement à 4 000 MW d'ici 2015. En attendant, Hydro-Québec ne reste qu'un acheteur, mais fait preuve de plus en plus d'ouverture face aux possibilités de coupler l'énergie éolienne à l'hydroélectricité.

Une vision pour l'avenir

Le Québec est aujourd'hui plus sensible à l'énergie éolienne et son potentiel de production est énorme (entre 60 % et 80 % du potentiel du pays)⁹. Le Saguenay-Lac-Saint-Jean, pour sa part, occupe une place de choix qu'il se doit d'exploiter. L'évolution technologique offre dorénavant aux producteurs d'énergie la possibilité de choisir le meilleur emplacement pour l'exploitation d'un potentiel. L'énergie éolienne est rapide à implanter et augmente le revenu des agriculteurs (propriétaire fonciers), tout en entraînant des retombées économiques en termes d'emplois et de tourisme.

Les agriculteurs ont donc un rôle à jouer dans le développement de ce secteur, car les terres qu'ils possèdent sont susceptibles de contenir un ou plusieurs gisements. Puisque l'espace requis pour l'installation d'éoliennes reste relativement peu imposant, il incombe aux principaux acteurs de développer un créneau éolien régional en expérimentant et en encourageant la collaboration scientifique.

L'importance d'acquérir de l'expertise en ce domaine est majeure, car les coûts de production sont révisés à la baisse d'année en année, ce qui risque d'accroître la concurrence à moyen terme. Le Québec doit donc profiter de l'ouverture occasionnée par le courant gaspésien pour augmenter la recherche et le développement dans ce domaine. Nos entreprises, quant à elles, ont aussi un rôle à jouer dans la production et la conception d'éoliennes. Le savoir-faire technique et l'expérience sont les conditions *ex ante* pour l'émancipation d'une industrie éolienne québécoise.

Le Saguenay-Lac-Saint-Jean pourrait, comme c'est le cas en Gaspésie, profiter de la manne éolienne, mais pour cela, il lui faudrait d'abord se doter d'une vision territoriale assez puissante pour se convaincre d'entamer des actions structurantes en ce sens. En effet, la région se doit de posséder un dossier formel sur son potentiel éolien pour pouvoir mieux se positionner sur l'échiquier provincial. Saguenay est la ville d'importance la plus près du Nord-du-Québec et sa position pourrait faciliter le développement de ce territoire. Elle pourrait donc jouer un double rôle de producteur d'énergie et de relais de transport entre le sud et le nord.

Le Saguenay-Lac-Saint-Jean pourrait, comme c'est le cas en Gaspésie, profiter de la manne éolienne, mais pour cela, il lui faudrait d'abord se doter d'une vision territoriale assez puissante pour se convaincre d'entamer des actions structurantes en ce sens.

L'éolien, on l'a vu, se marie bien avec l'hydroélectricité, c'est pourquoi Hydro-Québec à tout intérêt à passer du rôle d'acheteur à celui de producteur. Son implication, en cette matière, est une orientation qui devrait être à envisagée. Puisque la tendance à l'énergie éolienne est à la hausse et que le paradigme environnemental actuel est celui du développement durable, on peut penser que l'éolien deviendra, dans les prochaines années, un complément énergétique de plus en plus présent sur les territoires du Québec. À cet effet, soulignons qu'Hydro-Québec assume aujourd'hui un plus grand leadership que par le passé et démontre que ses intentions sont de faire du Québec une figure de proue en matière d'énergie éolienne. ■

Notes et références

- ¹ Jonathan Tremblay est étudiant à la maîtrise en gestion des organisations (MGO) et assistant de recherche au CRDT-UQAC.
- ² Lebleu, B. (2004). *Le Québec doit-il prendre le virage éolien ?* L'encyclopédie de l'Agora. Récupéré de <http://agora.qc.ca>.
- ³ HéliMAX Énergie inc. (2005). *Inventaire du potentiel éolien exploitable du Québec*, étude préparée pour le ministère des Ressources naturelles et de la Faune du Québec, Montréal.

-
- ⁴ « 7 m/s » signifie que la vitesse des vents est de 7 mètres par seconde. Il y a trois classes :
- 9 m/s, qui regroupe des gisement que l'on qualifie de qualité exceptionnelle ;
 - 8 à 9 m/s, qui regroupe des gisement d'excellente qualité ;
 - 7 à 8 m/s, qui regroupe des gisement que l'on qualifie de très bonne qualité.
- ⁵ Cette étude d'Hélimax ne comprend cependant pas les gisements situés au nord du 53^e parallèle. Pour plus de détails sur ce sujet, se référer au document suivant : Hélimax Énergie Inc. (2004). *Étude sur l'évaluation du potentiel éolien, de son prix de revient et des retombées économiques pouvant en découler au Québec*, Montréal.
- ⁶ Propos tirés du site de l'AQPER au <http://www.aqper.com/>.
- ⁷ Pour plus de détails, consulter le site de la World Wind Energy Association au <http://www.wwindea.org>; voir également EurObserv'er. (2004), « Le baromètre de l'éolien », *Systèmes solaires*, n° 159, p. 55-68.
- ⁸ Legault, R. (2004). *Réalités sur l'énergie éolienne et les avantages pour le Québec*, colloque sur l'énergie éolienne au Québec, Québec.
- ⁹ Actuellement, la puissance installée au Canada est de 471 MW.

Réflexion sur la place l'action collective dans la revendication d'une infrastructure routière : le cas de la route 175

Jean-Guillaume Simard ¹
Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

Le 22 août 2002, les gouvernements fédéral et provincial tournaient une page de l'histoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean en annonçant la réalisation du doublement de la route 175 dans la réserve faunique des Laurentides. Après plus de trente ans de revendications, le projet faisait enfin l'unanimité et ce, autant de la part des deux paliers gouvernementaux que du milieu régional. L'annonce de ce projet, qui fut réellement qualifié de victoire de la région, a tôt fait d'effacer le passé trouble et difficile qui a entouré les revendications. Pendant trois décennies, le projet de doublement de la route 175 a fait partie du paysage régional, constamment martelé par les groupes de pression et largement diffusé par l'action des médias.

Pendant trois décennies, le projet de doublement de la route 175 a fait partie du paysage régional.

Cet article se veut une réflexion sur la place de l'action collective dans la revendication d'une infrastructure routière. Au cours des dernières décennies, la mobilisation entourant l'implantation de grands équipements a souvent fait place à différentes formes de contestation : celles rattachées à la diminution de la qualité de vie qui découle de cette implantation (généralement associées au NIMBY ²), mais également à des enjeux plus généraux comme le bien commun et l'environnement ³.

Le projet de doublement de la route 175 faisant le lien entre la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et Québec s'intègre dans ce courant, mais dans une logique inversée. Ainsi, la mobilisation entourant le projet s'est exprimée sous forme de revendications où les pouvoirs publics en contestaient le bien-fondé. Cette vision positive de l'infrastructure, rattachée principalement aux notions de sécurité et de développement

économique, a perduré dans le paysage régional pendant plus de trente ans. L'aspect très localisé de l'entreprise est un facteur expliquant le succès mitigé de la revendication dans le temps.

Nous tenterons de circonscrire le contexte dans lequel s'est insérée la mobilisation afin d'évaluer la place de l'action collective dans l'acceptation du projet.

Pour établir la chronologie des événements, nous avons assis cette recherche sur une abondante revue de presse retraçant les faits marquants du dossier dans la période comprise entre 1972 et 2004. De plus, différentes entrevues furent réalisées afin de confirmer la succession des événements, mais également afin préciser les nuances dans l'argumentaire des acteurs.

Mise en contexte du projet

C'est en 1944 que fut amorcé l'aménagement d'un lien routier entre la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et Québec dans la réserve faunique des Laurentides. Avec l'essor économique et démographique qu'avait connu la région au cours des années 1930 et 1940, notamment en raison des différentes avancées dans le secteur de l'aluminium, une route efficace et sécuritaire s'imposait alors aux autorités comme étant nécessaire au développement de la région. Avant cette date, le transport s'effectuait principalement par train et par bateau.

Il revint à monsieur Antonio Talbot, alors ministre de la Voirie pour le gouvernement Duplessis et député du comté de Chicoutimi, d'approuver la construction de ce lien routier. Le montant alloué pour le projet dépassait les deux millions et demi de dollars et représentait

la plus importante somme jamais accordée par le ministère de la Voirie. Le chantier constituait un effort d'ingénierie incroyable pour l'époque. Environ 600 personnes travaillèrent de l'hiver 1944 à l'été 1948 pour la construction de la route. Un million de mètres cubes de terre furent grugés et l'on procéda à la construction de 200 ponts et ponceaux afin de frayer un chemin dans la réserve faunique des Laurentides. La route allait être inaugurée quatre ans après le début des travaux, soit le 8 juillet 1948.

Au cours des décennies qui suivirent la construction de la route, de nombreuses critiques furent formulées de la part d'intervenants de la région. Compte tenu du terrain accidenté qui caractérise le tracé de la route, de nombreux accidents vinrent ternir la réputation de l'axe routier. Plusieurs facteurs, outre l'aspect topologique, en étaient responsables : conditions atmosphériques extrêmes, entretien difficile lors des périodes hivernales, présence d'originaux aux abords de la route, vitesse excessive, etc.

Naissance du projet de doublement de la route 175 (1972-1987)

C'est en 1972, porté par la Société nationale des Québécois, que le projet de route à quatre voies divisées dans la réserve faunique des Laurentides commença à s'articuler et à gagner en popularité dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le Conseil régional de développement (CRD) ne s'opposa pas à cette initiative, malgré des divergences d'opinions en ce qui concerne le développement du réseau routier régional. Toutefois, le ministère des Transports se montra plutôt froid en regard à la construction d'une route à quatre voies divisées. Le Ministère exigea, pour la construction de ce type de route, un débit de circulation variant entre 10 000 et 12 000 véhicules par jour. La situation en 1972 était loin de satisfaire ces exigences : environ 2 200 véhicules étaient recensés en moyenne quotidiennement. Même pour la période estivale, le débit quotidien arrivait à peine à franchir les 5 500 véhicules.

L'aspect de la sécurité prit beaucoup de place dans l'argumentaire des défenseurs du projet. Par contre, on renchérit rapidement avec le développement économique que pourrait induire cette infrastructure. Rappelons que la croissance économique qu'a connue le Saguenay-Lac-Saint-Jean après la Seconde Guerre mondiale ne permettait pas de diversifier l'économie

régionale où la majorité des activités de production se retrouvait en amont des filières de production⁴. Fortement dépendante de la demande internationale, l'industrie primaire de la région subit de nombreuses pertes d'emplois reliées au courant de modernisation des installations et de rationalisation du personnel qui s'ensuivit au cours des années 1980. Parallèlement à ce déclin de l'emploi dans les secteurs traditionnels, le secteur tertiaire profita d'une progression soutenue. Par contre, l'abondante création d'emplois dans ce secteur n'arriva pas à compenser la perte des emplois bien rémunérés caractéristiques du secteur primaire. Voilà le contexte dans lequel mûrit le projet.

Le Ministère exigea, pour la construction de ce type de route, un débit de circulation variant entre 10 000 et 12 000 véhicules par jour.

L'apogée du militantisme (1988-1993)

Au début des années 1980, il n'était presque plus question du projet de route à quatre voies divisées dans la réserve faunique des Laurentides. Les investissements consentis par le gouvernement du Québec pour la réfection de la route de même que l'argumentaire limité des militants en furent les principales causes. Le projet de doublement de la route 175 renaquit en 1988 sous l'initiative des conseils municipaux des villes de Jonquière et Chicoutimi (avec l'aide d'une station radiophonique locale). Il en résulta le groupe Accès-Bleuets, un groupe de pression qui milita pendant plus de 15 ans pour le projet.

Rapidement diffusée à travers les différents médias d'information de la région, l'initiative populaire ne fit pas l'unanimité. En effet, la partie jeannoise de la région ne partageait pas les mêmes objectifs quant au développement du réseau routier régional. Ainsi, l'opération Accès-Bleuets souleva peu d'intérêt au Lac-Saint-Jean où la population, à l'image de ses représentants politiques, voulait s'en tenir aux priorités déjà établies (dont la route 175 ne faisait pas partie). À ce titre, nous pouvons mentionner le projet d'auto-route Alma-La Baie et celui de la route 169 ceinturant le Lac-Saint-Jean.

À la suite des moyens de pression controversés entrepris au cours de la période estivale de 1989⁵, le groupe Accès-Bleuets se vit dans l'obligation de se

retirer de la scène publique. Ces événements poussèrent le groupe à revoir sa stratégie, d'une part, en re-maniant l'exécutif de l'organisme et, d'autre part, en développant davantage son argumentaire qui jusque-là était principalement associé à l'aspect sécurité.

Toutefois, les pressions sociales engendrées par la mobilisation portèrent fruit. En mai 1989, le ministère des Transports annonçait la réalisation d'une étude d'opportunité d'un lien routier entre les régions de Québec et du Saguenay–Lac-Saint-Jean⁶. Cette même étude favorisa l'amélioration ponctuelle de la route, reconnaissant toutefois la dangerosité de celle-ci (tableau 1).

Tableau 1 – Nombre d'accident survenu sur la route 175 (du km 60 au km 217) entre 1985 et 2001*

Type d'accident	Nombre d'accidents 1985-1989	Nombre d'accidents 1993-1997	Nombre d'accidents 1997-2001
Mortels	47	24	22
Blessés graves	91	76	50
Blessés légers	358	290	228
Dommages matériels seulement	1 153	1 094	744
Total	1 649	1 484	1 044

Source : Ministère des Transports.

* Les données pour la période comprise entre 1990 et 1992 n'ont pu être rassemblées.

La reprise politique du dossier (1993-...)

L'année 1993 marque un tournant important dans le dossier. En effet, la reconnaissance officielle de la route 175, par la Commission royale des transports, comme faisant partie du réseau routier national ouvrait la porte à un partenariat fédéral-provincial pour le financement de sa réfection. Une enveloppe de 25 millions de dollars fut d'ailleurs octroyée par le gouvernement fédéral pour la réfection de la route, celle-ci étant conditionnelle à un investissement similaire de la part du gouvernement du Québec. Cet épisode marqua le début d'une confrontation entre les deux paliers de gouvernement pour courtiser l'électorat régional.

Le 8 avril 1998, contre toute attente, le premier ministre du Québec d'alors, Lucien Bouchard, annonça la réalisation d'une seconde étude d'opportunité⁷ afin d'évaluer la pertinence, les échéances et les modes de réalisation du projet de doublement de la route 175. L'orientation empruntée par le gouvernement pour cette étude reposait sur l'évaluation des besoins de la route en termes de volume de déplacement et de sécurité des usagers ainsi que sur les retombées économiques induites. Cette étude prônait la réalisation d'une route à quatre voies divisées dans la réserve faunique des Laurentides.

Cela mena le gouvernement du Québec à mettre sur pied un plan stratégique d'intervention de 143 millions \$ investis sur une période de 10 ans (2000-2010). Selon l'échéancier, le projet de route à quatre voies divisées serait complété en 2020. Fait intéressant à noter, le projet serait réalisé uniquement avec des fonds québécois.

Le militantisme du député conservateur du comté de Chicoutimi–Le Fjord de l'époque, André Harvey, n'est pas étranger au nouveau sujet d'actualité que représentait le financement de l'infrastructure. À la fin de l'année 2000, le gouvernement fédéral (représenté par le Parti libéral) reconnut le dossier de la route 175 comme étant prioritaire. C'était le prix à payer pour s'adjoindre le député vedette de Chicoutimi. À ce titre, la mise sur pied du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique fut perçue par les intervenants de la région comme un engagement formel du gouvernement fédéral à la suite de cette reconnaissance accordée au projet.

Cette démarche politique aboutit à l'annonce, par les premiers ministres fédéral (Jean Chrétien) et provincial (Bernard Landry), de la réalisation du projet de doublement de la route 175 dans la réserve faunique des Laurentides à l'aube des élections provinciales en 2002. Le projet était alors prévu sur un échéancier de cinq ans et les coûts de réalisation assumés à parts égales entre Québec et Ottawa à travers le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique.

Selon les termes du contrat, le gouvernement du Québec serait le maître d'œuvre du projet. Celui-ci fera d'ailleurs l'objet d'une seconde annonce « officielle » le 7 mai 2004 avec, cette fois-ci, les premiers ministres Paul Martin et Jean Charest⁸.

Route à quatre voies divisées ou développement régional ?

Deux éléments sont à souligner dans le déroulement de ce dossier. D'une part, le symbolisme entourant le projet et, d'autre part, l'objet de la revendication lui-même.

Le discours émotif entourant le projet n'a donné que plus d'impact à la revendication.

Le symbolisme du projet

Le projet de doublement de la route 175 a toujours été perçu de manière très positive dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Cette vision du projet lui a permis de perdurer en se rapprochant constamment des préoccupations de la population régionale. Tout d'abord, sa mise en service fut associée très tôt à la résolution du problème que représentait la sécurité défaillante sur l'axe routier. Ensuite, d'autres considérations rattachées aux manques ressentis au niveau de l'économie de la région se sont ajoutées graduellement, faisant de la route un catalyseur inestimable pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Sans nier l'importance que revêt un bon système de transport sur l'économie d'une région, aucune contestation ne semble avoir été menée envers la nature même du projet. Ainsi, on acceptait d'emblée l'apport que pouvait avoir la réfection de l'axe routier.

Il est vrai qu'il existait des divergences d'opinions concernant le projet de la route 175. Cependant, celles-ci se regroupaient autour des priorités de développement du réseau routier régional. Sans s'afficher en défaveur du projet, les opposants favorisaient d'autres projets routiers dans la région⁹. Personne n'en questionnait le bien-fondé.

Rappelons que les principales raisons autour desquelles s'organisait la contestation d'infrastructures routières se concentraient sur la qualité de vie diminuée par la présence de celle-ci (pollution, bruit, visibilité réduite, etc.). La mobilisation qui entoura le prolongement de la route 73 dans le secteur de Stoneham résume bien cet état des choses¹⁰. La construction de cette route, sensée être la première étape du doublement de la route 175, fit l'objet d'une contestation

soutenue de la part des riverains, retardant considérablement sa réalisation. Mentionnons que ce tronçon était le lieu de nombreux accidents mortels.

La réserve faunique des Laurentides représente un territoire de 6 800 km² de superficie séparant la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et Québec. Cette zone, qui possède une vocation récréotouristique, recense très peu d'établissements résidentiels permanents. Aucun mouvement de protestation ne s'est formé envers le projet et ce, au cours des trente années qu'a duré la revendication. Seul les aspects positifs ont alors été exposés à la population régionale. Ainsi, il était accepté que la réfection de la route 175 aurait comme conséquence la diminution du nombre d'accidents, l'abolition de la barrière que représente la réserve faunique, l'augmentation du nombre d'industries dans la région, l'accroissement du tourisme, etc.

Même si ces conséquences, souhaitables pour la région il va sans dire, n'étaient pas automatiquement assurées par le doublement de la route, la conscientisation et la diffusion qui en ont été faites reflétaient une certaine vision déterministe de l'infrastructure. Ainsi, l'association constante effectuée entre la réfection de la route et la résolution de problèmes conjoncturels fut assimilée par la population régionale comme un reflet réaliste de la situation.

Ces sujets très émotifs que sont la sécurité, l'équité et le développement économique ont soulevé les sensibilités de la population régionale. Bien que leur résolution relève d'une multitude de facteurs, il semble qu'une certaine complaisance se soit manifestée autour du projet au point tel qu'il fut identifié comme une partie (peut-être trop) importante de la solution. Et ceci, autant par la population locale que par les autorités gouvernementales. Il s'agissait d'une solution somme toute facile face à des problèmes beaucoup plus profonds et complexes.

À ce titre, le discours émotif entourant le projet n'a donné que plus d'impact à la revendication, celle-ci possédant une justification morale. Ainsi, le projet fut développé sur la base de l'amélioration des conditions de sécurité routière. Avec le constat que des accidents mortels survenaient sur l'axe et que l'aménagement d'une route à quatre voies divisées pouvait faire diminuer le nombre d'accidents, le projet atteignit une position d'invulnérabilité.

S'ajoutait à cela un idéal d'équité faisant du lien routier la dernière barrière à franchir pour que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean se considère comme égale à ses voisines nord-américaines dans un contexte, de plus en plus présent, de mondialisation des marchés. Le doublement de la route 175 représentait l'outil indispensable lui permettant de faire face au nouveau millénaire.

L'objet de la revendication

Ce que nous constatons du déroulement de ce projet, c'est l'ambiguïté de l'objet de la revendication. Contrairement à d'autres expériences de mobilisation ayant une vision plus globale du développement, le cas de la route 175 se veut plus localisé en portant son objet sur une infrastructure. Les possibilités offertes par la route en constituent l'argumentaire.

L'amélioration de la sécurité défaillante de la route 175, bien qu'elle ait constitué l'amorce du projet, a vu son importance diminuer au détriment d'enjeux plus économiques et ce, surtout au cours des années 1990. Cette mouvance de l'argumentaire des partisans nous laisse songeur quant à l'objectif réel de la revendication. L'évolution du thème principal montre une certaine adaptation du projet face à un contexte changeant. Ainsi, l'amélioration constante¹¹ des conditions routières présentes sur l'axe explique en partie la diminution du nombre d'accidents survenu sur la route 175. Ce résultat représentait l'objectif avoué par l'action collective : celui d'améliorer la sécurité dans la réserve faunique des Laurentides. Face à un projet de plus en plus difficile à justifier uniquement avec la notion de sécurité, la diversification de l'argumentaire s'avérait nécessaire pour la survie du projet. L'aspect intangible que sous-tendent les retombées socio-économiques des infrastructures de transport permettait cette survivance. Les impacts possibles de la réfection de cet axe routier autorisaient le prolongement du débat.

Cependant, les enjeux soutenus par le dossier, bien que soulevant les sensibilités de l'ensemble de la région, n'ont pu être universalisés au sein de la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Bien que la cause ait rejoint l'ensemble de la région, l'incapacité de mobiliser les forces en présence a joué en défaveur du projet. Ce manque important a provoqué une détérioration des relations entre l'action collective et les organismes en charge du développement du réseau

routier régional. Ce faisant, le projet a vu son influence se localiser davantage dans la sous-région du Saguenay.

En plus de ne pas faire l'unanimité au sein même de la région, le projet ne pouvait faire l'objet d'appuis importants à l'extérieur du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Compte tenu des bénéfices considérés comme presque exclusifs à la région, la revendication ne put trouver écho ailleurs au Québec. Même la région de Québec, qui avait appuyé le projet à la fin des années 1980, s'est faite plus discrète après la réfection de la route 73 dans le secteur de Stoneham.

L'acceptation du projet est en grande partie attribuable à l'action des politiciens en place au Saguenay. Par leurs actions auprès de leur gouvernement respectif, ils ont effectué une grande conscientisation en regard au projet de doublement de la route 175. Néanmoins, un certain opportunisme politique est palpable. L'enjeu que représentait la région pour les Libéraux fédéraux et provinciaux n'est pas étranger aux débouchés qu'a connus le projet depuis 1998.

En guise de conclusion

Actuellement, l'Union québécoise pour la conservation de la nature (UQCN) critique vertement le projet de doublement de la route 175. S'appuyant sur un argumentaire structuré autour des principes du développement durable, cet organisme remet en question la pertinence du projet, prétextant le coût de l'infrastructure en regard de la capacité de payer des Québécois. Ainsi, selon l'UQCN, « l'investissement en cause [évalué entre 1,3 et 1,6 milliard de dollars par le regroupement] ne répond pas à des besoins économiques, sociaux et de sécurité »¹². Cette réaction de l'UQCN fait suite à l'engagement ferme du ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs de réaliser le projet de doublement de la route 175, un engagement survenu à l'aube des audiences du BAPE.

Cet épisode constitue un précédent dans la longue histoire de la revendication car, pour la première fois, une voix discordante s'élève en opposition à l'opinion populaire saguenayenne. Cette contestation actuellement menée par l'UQCN, par le débat qu'elle crée (ou plutôt qu'elle tente de créer), soulève des questions fondamentales sur l'action collective et l'objet de revendication. Comme nous avons pu le voir, l'annonce

du projet de doublement de la route 175 fait suite à une longue histoire teintée de déterminisme. L'amélioration de la sécurité, véritable amorce du projet, s'est vue confinée uniquement dans la réalisation de la route à quatre voies divisées, comme s'il s'agissait de la seule solution possible et envisageable par l'action collective. Les considérations économiques ne sont venues qu'ajouter à un projet s'imposant par lui-même.

Les efforts investis dans la revendication de la route 175 ont-ils été dirigés vers la bonne cause, vers la bonne solution ?

Cette démarche menée par l'action collective se veut très sectorielle, ciblant un seul objet : une route à quatre voies divisées. Toutefois, nous sommes en droit de nous questionner sur la pertinence de ce projet face à la problématique régionale. Dans ce sens, les efforts investis dans la revendication de la route 175, bien que démontrant une conscientisation de la population face aux problèmes (ou plutôt à une partie des problèmes) actuellement vécus, ont-ils été dirigés vers la bonne cause, vers la bonne solution ? La diversification de l'économie, la disparité des salaires et le faible entrepreneurship qui en découle ainsi que la faible présence du secteur secondaire dans le paysage économique régional, voilà quelques-uns des défis qui attendent la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean au cours des années à venir. De plus, la réalisation de la route à quatre voies divisées risque maintenant de faire tomber dans l'oubli d'autres projets d'importance dans la région, comme par exemple la construction des derniers tronçons de la route 170 devant relier les villes d'Alma et La Baie ainsi que l'aménagement du réservoir sur la rivière Pikauba rendu nécessaire par les inondations de 1996. Dans cette perspective, il est aisé de comprendre que la gestion des deniers publics ne réponde pas uniquement à une logique de besoins, mais qu'elle est plutôt assujettie à une logique de priorité dans les besoins (dans laquelle s'ajoute souvent la subjectivité politique). La région semble déjà avoir fait son choix, mais est-ce le bon ? ■

Notes et références

¹ L'auteur est diplômé à la maîtrise en urbanisme de l'Université de Montréal et est postulant au programme de troisième cycle en développement régional.

- ² Syndrome « Pas dans ma cour » (*not in my back yard*) : résistance sociale à accepter sur son territoire tout projet qui menacerait ou qui serait perçu comme une menace à la qualité de vie.
- ³ Nous n'avons qu'à penser à la mobilisation entourant le projet de la centrale du Suroît dans la ville de Beauharnois (centrale thermique fonctionnant au gaz naturel) qui a étendu le débat à l'ensemble de la province, ou encore le cas de l'autoroute 30 sur la Rive Sud de Montréal.
- ⁴ Proulx, M-U. (2004). *L'impasse actuelle de l'économie urbaine et régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean : éléments de prospective*, Saguenay, document présenté lors du colloque de Vision Saguenay 2025 « Le devenir de Saguenay ».
- ⁵ Le groupe Accès-Bleuets organisa une manifestation dans la réserve faunique des Laurentides. Ainsi, un cortège d'une centaine d'automobiles roulant à 50 km/h arpenta la route 175, créant un immense bouchon de circulation.
- ⁶ Groupe LCL (1991). *Étude d'opportunité d'amélioration du lien routier entre la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et la région de Québec*, Québec, Ministère des Transports.
- ⁷ Coentreprise BUC (1998). *Construction d'une route à chaussées séparées dans la réserve faunique des Laurentides*, Québec, Ministère des Transports.
- ⁸ Il est important de préciser que, lors de l'annonce officielle, un accord verbal avait été négocié entre les gouvernements provincial et fédéral. La concrétisation de l'entente entre les deux gouvernements fut le prétexte pour la seconde annonce.
- ⁹ Les projets identifiés au sein du Conseil régional de concertation et de développement (CRCDD) étaient le parachèvement de la route 170 entre les villes d'Alma et La Baie, la réfection de la route 169 ceinturant le Lac-Saint-Jean, l'amélioration du tronçon de la route 169 situé dans la réserve faunique des Laurentides et de la route 155, l'aménagement de la route menant à la Baie James et ensuite le projet de la route 175.
- ¹⁰ BAPE (1988). *Le prolongement de l'autoroute 73 vers Stoneham*, Québec.
- ¹¹ Bien qu'il s'agisse d'un élément important, d'autres facteurs pourraient être considérés pour expliquer l'amélioration du bilan routier sur l'axe 175. Nous pouvons mentionner la meilleure qualité des mécanismes de sécurité présents sur les véhicules (coussins gonflables, par exemple), l'augmentation de la surveillance policière et une plus grande conscientisation des automobilistes face aux dangers reliés à la vitesse. Toutefois, il s'agit là d'hypothèses.
- ¹² Union québécoise pour la conservation de la nature (2005), Mémoire présenté dans le cadre des consultations sur les projets d'amélioration de la route 175 des kilomètres 60 à 84 et 84 à 227, mai.

La revitalisation urbaine au sein des villes petites et moyennes. Quelques projets dans la région du Lac-Saint-Jean.

Martin Simard ¹ et Simon Ouellet ²
Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

Les villes petites et moyennes ont été identifiées comme étant des éléments essentiels de l'organisation socio-économique du Québec ³. Ce rôle semble particulièrement important en ce qui concerne les villes de ce type situées hors des aires de rayonnement de Québec et de Montréal. En effet, en plus de permettre l'occupation du territoire ainsi que l'exploitation et la transformation des ressources, les villes petites et moyennes assurent la prestation de services gouvernementaux et commerciaux à la population sur l'ensemble des territoires. D'une certaine façon, celles-ci participent à la mise en œuvre du modèle québécois en favorisant l'équité dans la diversité des services et la qualité de vie offerte aux citoyens.

La fonction socio-économique des villes de taille modeste passe notamment par le maintien d'un centre-ville actif et dynamique. À cet égard, les centres-villes des villes petites et moyennes ont été fortement affectés par la concurrence des centres commerciaux périurbains à partir des années 1970. En effet, la faible taille de ces centres-villes n'a pas permis de faire contrepoids aux centres d'achats qui agglomèrent des dizaines de commerces à l'intérieur de milieux climatisés pourvus de vastes stationnements.

Depuis une dizaine d'années, le phénomène des magasins à grandes surfaces de type Wal-Mart a accentué le dépérissement du centre dans plusieurs villes petites et moyennes. Toutefois, cette situation a eu le mérite de soulever des débats sur l'avenir du centre-ville au sein de plusieurs communautés locales.

Dans ce contexte, on remarque un regain d'intérêt envers les espaces urbains traditionnels chez les populations et les agents économiques. Ce phénomène est canalisé par les mouvements du *Smarth Growth* et du *New Urbanism* au Canada et aux États-Unis. Les centres-villes sont décrits par plusieurs auteurs comme étant des milieux animés à caractère humain qui se distinguent de la froideur des centres d'achats. Leur

destinée ne serait pas de remplacer les centres commerciaux par des aménagements favorables aux automobiles, mais plutôt de chercher à se distinguer en jouant la carte de l'at-

Les centres-villes sont décrits par plusieurs auteurs comme étant des milieux animés à caractère humain qui se distinguent de la froideur des centres d'achats.

mosphère urbaine et des produits spécialisés ⁴. Ces éléments sont à la base de ce qu'on peut appeler la revitalisation urbaine de troisième génération. Celle-ci se différencie des approches des décennies précédentes fondées essentiellement sur l'accessibilité automobile et le stationnement (première génération) ainsi que sur l'attraction des commerces de type major afin de faire compétition aux centres commerciaux (2^e génération) ⁵.

Cet article vise à faire le point sur les stratégies de revitalisation urbaine utilisées par les instances municipales au sein de quatre villes de la région du Lac-Saint-Jean au Québec, soit Alma, Dolbeau-Mistassini, Saint-Félicien et Roberval. Il s'agit de comparer le contexte et les stratégies utilisées à l'intérieur de ces villes de taille similaire situées à relative proximité l'une de l'autre. Nous pourrions également observer dans quelle mesure ces interventions s'inspirent des tendances actuelles en matière de revitalisation.

Pour ce faire, nous avons rencontré différents intervenants locaux et analysé divers documents d'urbanis-

me. Des coupures de presse du journal *Le Quotidien* ont aussi été consultées au cours de 2004 et de 2005.

La revitalisation urbaine : quelques réflexions théoriques

Qu'on l'appelle rénovation urbaine, réhabilitation urbaine ou renouveau urbain, la revitalisation demeure une pratique urbanistique à l'avant-scène depuis près d'un demi-siècle. L'expression revitalisation urbaine intégrée a récemment été proposée pour mettre en relief une approche nouvelle. La revitalisation urbaine intégrée désigne les plans d'action sur les milieux urbains en dévitalisation qui se veulent multisectoriels, partenariaux et opérant à plusieurs échelles géographiques⁶. Cette pratique s'insère dans le paradigme du développement local en misant sur les processus participatifs et les petits projets. Celle-ci tente d'éviter les pièges de la revitalisation urbaine traditionnelle.

Les démarches réalisées au nom de la revitalisation urbaine ont souvent causé plus de tort que de bien, malgré les intentions louables des maîtres d'œuvre. En effet, diverses actions comme la démolition d'îlots résidentiels ainsi que la reconfiguration du réseau routier ont modifié considérablement la physionomie des centres-villes touchés. Le principal effet néfaste des pratiques traditionnelles de revitalisation a sans nul doute été les déplacements de populations par l'intermédiaire des démolitions ou du phénomène d'embourgeoisement⁷. La revitalisation urbaine traditionnelle se basait sur un diagnostic sévère à l'endroit des espaces urbains anciens : il fallait nettoyer ou assainir une portion malade de la ville, quitte à amputer.

Les pratiques actuelles de revitalisation se réclament d'une représentation collective plus positive à l'égard des centres-villes et des quartiers anciens. À partir d'un cadre d'analyse valorisant l'urbanité, les autorités publiques opèrent généralement dans une dynamique dialectique avec le marché en tentant de rendre le territoire local apte à recevoir de nouveaux investissements privés. On aspire à créer un phénomène d'attraction en développant des aménités particulières ou à l'aide de subventions associées à une localisation précise. Cette double technique fut utilisée dans les cas de la Cité du multimédia à Montréal et du quartier Saint-Roch à Québec.

Malgré l'évolution des méthodes, la relance des milieux urbains dévitalisés par l'intermédiaire de programmes provinciaux ou fédéraux coûte cher en fonds publics. Ces améliorations et investissements sont mis en place dans un court laps de temps afin de promouvoir l'idée de changement et de façonner une nouvelle image des lieux. Néanmoins, cet effet tend à s'estomper dans le temps. Les études et les interventions sont généralement à recommencer après cinq ou dix ans. De plus, les stratégies se limitent le plus fréquemment aux interventions physiques sur le domaine public (rues, trottoirs, parcs et bâtiments communautaires, etc.). Regardons si les projets de revitalisation urbaine dans la région du Lac-Saint-Jean paraissent appelés à surmonter ces écueils.

Les projets de revitalisation dans la région du Lac-Saint-Jean

La région du Lac-Saint-Jean est située au centre nord du Québec méridional à l'intérieur de la région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean. L'écoumène en forme de beigne s'organise en fonction de la présence du célèbre lac qui est en fait un réservoir depuis 1927. L'espace humanisé se retrouve clairement délimité par les hautes terres du Bouclier canadien. Les quatre villes étudiées, soit Alma, Dolbeau-Mistassini, Saint-Félicien et Roberval, sont les principaux noyaux de peuplement, ceux-ci regroupant près de 60 % de la population régionale qui s'établissait à 111 500 habitants en 2001. Ces milieux ont tous entrepris des démarches de revitalisation urbaine au cours des dernières années.

La revitalisation du centre-ville à Alma

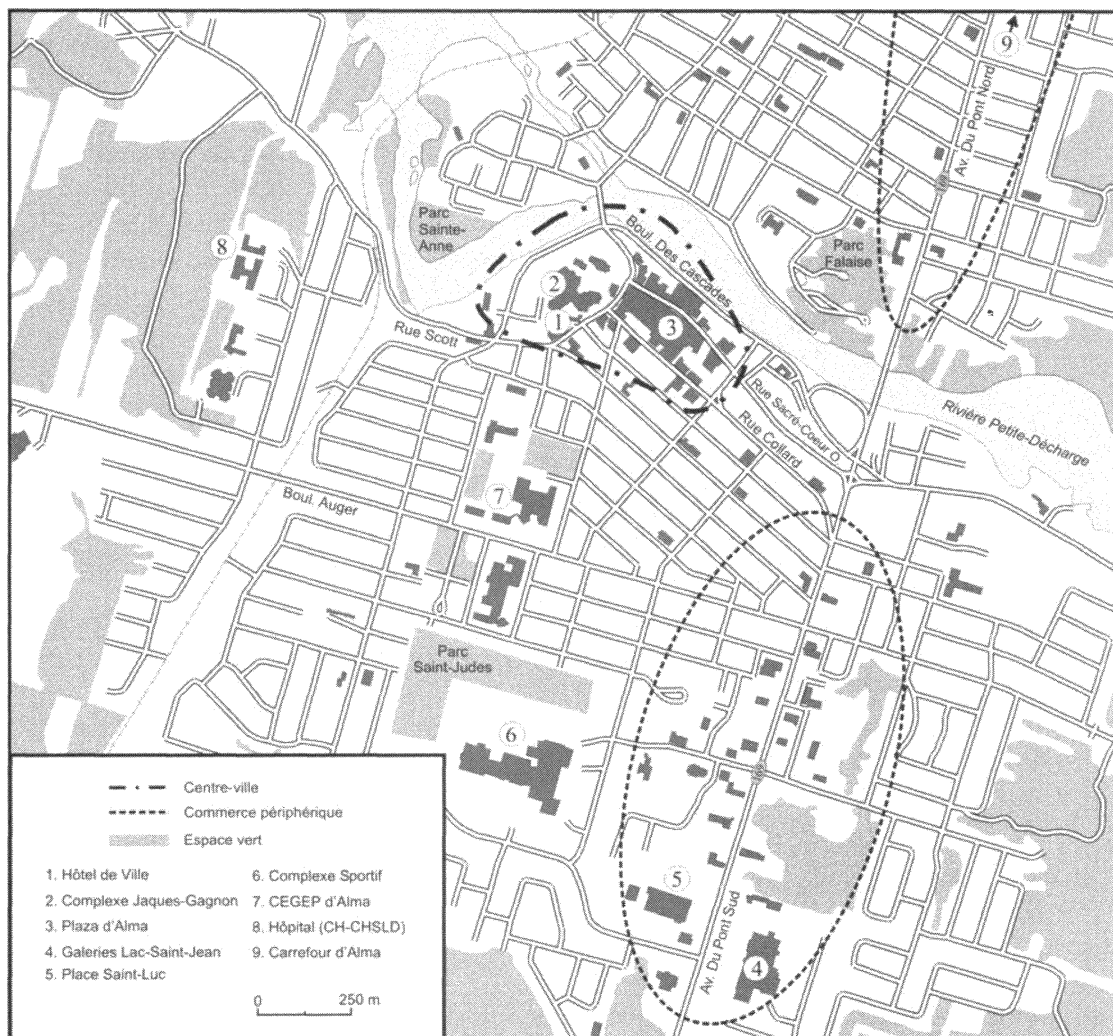
La ville d'Alma constitue le chef-lieu de la MRC de Lac-Saint-Jean-Est et de l'ensemble de la région avec une population de 30 126 habitants en 2001, équivalant à 58 % des résidents de la MRC. Celle-ci affiche une économie assez dynamique marquée par la construction récente d'une aluminerie d'Alcan. Sur le plan géographique, cette municipalité occupe l'île d'Alma ainsi que les rives nord et sud de la rivière Saguenay, laquelle se divise ici en deux segments : la Grande décharge et la Petite décharge.

Le domaine commercial est particulièrement étendu à Alma. On retrouve ce type d'activités principalement au centre-ville et le long des boulevards Du Pont Sud

et Du Pont Nord (figure 1). Le centre-ville se localise près de la Petite décharge, notamment autour des rues commerciales Sacré-Cœur et Collard. Autrement, on remarque plusieurs magasins à grande surface sur les

artères périphériques, par exemple Rona, Canadian Tire, Wal-Mart, Gagnon & frères ou Consomat, ainsi que trois centres d'achats, soit les Galeries Lac-Saint-Jean, la Place Saint-Luc et le Carrefour Alma.

Figure 1 – Localisation du centre-ville d'Alma



Source : Ville d'Alma et Atlas électronique du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Simon Ouellet - 2005

Le centre-ville d'Alma réunit plus de 300 commerces et services professionnels dont plus de la moitié est reliée au mail commercial de la Plaza d'Alma⁸. Plusieurs démarches de revitalisation ont été entreprises dans le passé : la réalisation du mail commercial de la Plaza d'Alma, au début des années 1970, et l'érection du complexe hôtelier Jacques-Gagnon, à la fin de la même décennie. Malgré cela, on comptait environ 80 000 pieds carrés de locaux vacants au centre-ville à la fin de 2004. La société de développement des artères commerciales (SDC) d'Alma est l'organisme qui voit à promouvoir le commerce au centre-ville. La

SDC d'Alma représente 180 places d'affaires, totalisant environ 1 200 employés.

D'après le schéma d'aménagement et de développement de la MRC de Lac-Saint-Jean-Est, la ville d'Alma est reconnue comme étant le pôle principal de commerces et de services. Plusieurs orientations du schéma sont associées à la revitalisation du centre-ville d'Alma, notamment l'orientation suivante : « Rendre le centre-ville et le secteur central de la municipalité plus attrayant en intervenant notamment au moyen de mesures réglementaires portant sur l'affi-

chage, le revêtement extérieur, l'architecture et les aménagements paysagers »⁹.

De son côté, la municipalité d'Alma a mis en place un plan de revitalisation du centre-ville visant à maintenir des activités commerciales diversifiées et attractives dans ce secteur. Selon nos sources, Alma a investi 2,7 millions de dollars entre 1996 et 2000 pour dynamiser ce territoire, améliorer les espaces publics, encourager la rénovation des bâtiments et favoriser l'occupation des locaux (tableau 1). Depuis l'adoption du plan d'urbanisme et du plan stratégique des interventions au centre-ville réalisés en 1996, la Ville d'Alma s'est principalement concentrée sur le projet de la nouvelle usine d'Alcan. De nombreux projets liés à la revitalisation du centre-ville ont été reportés, mais le nouveau plan d'urbanisme qui devrait être adopté en 2005 permettra de relancer ceux-ci.

Tableau 1 – Liste des réalisations récentes et des projets au centre-ville d'Alma

Étape	Projet
Réalisé	Pont pour l'accès des motoneiges au centre-ville
Réalisé	Passerelle cyclable
Réalisé	Rétention des commerces et services au centre-ville – exemple du CLSC
Réalisé	Événements : Drag de rue, Sacré Blues et Septembre à vélo
Réalisé	Budget accordé à la SDC par la Ville pour les activités culturelles
Réalisé	Mise en place d'un marché public et amélioration de la signalisation
Réalisé	Étude sur la mixité commerciale à Alma
Projet	Réaménagement des berges de la rivière Petite-décharge

La revitalisation des centres-villes à Dolbeau-Mistassini

Dolbeau-Mistassini est le centre urbain le plus important au sein de la MRC Maria-Chapdelaine avec une population de 14 879 habitants en 2001 (55 % de la MRC). Cette ville fusionnée en 1997 forme le deuxième pôle commercial en importance dans la région du Lac-Saint-Jean après Alma. Dolbeau-Mistassini a hérité d'un tissu urbain polycentrique. En effet,

le centre-ville de Dolbeau-Mistassini est partagé en deux secteurs (figure 2). Le secteur de Dolbeau est organisé autour du boulevard Wallberg, entre la 3^e et la 8^e Avenue, dans un axe nord-sud, et entre les rues des Pins et des Érables, dans un axe est-ouest. Le centre-ville du secteur de Mistassini est situé sur le boulevard Saint-Michel entre le boulevard Panoramique et la rue de l'Église ainsi que sur la rue de l'Église, entre Saint-Michel et De Quen.

Plusieurs interventions ont ponctué le développement du centre-ville du secteur de Dolbeau au cours des deux dernières décennies, la plus connue étant la construction du controversé mail couvert sur le boulevard Wallberg, à la fin des années 1980. En plus de ce mail urbain, nous retrouvons au centre-ville de Dolbeau un supermarché Métro ainsi qu'une quincaillerie Pro Rénovation, sans compter le centre commercial Galeries des Érables qui est aussi situé dans la zone centre de ce secteur et qui contient un Canadian Tire, un Provigo et plusieurs autres commerces.

Du côté du secteur de Mistassini, les commerces sont également regroupés au centre-ville, le Mail centre-ville, le supermarché IGA, Gagnon & frères et le nouveau Provigo étant les plus imposants. En périphérie du centre-ville du secteur de Mistassini, il y a une petite concentration commerciale sur la rue De Quen (route 169).

Le schéma d'aménagement et de développement de la MRC Maria-Chapdelaine identifie comme préoccupations majeures l'expansion du milieu urbain et la rentabilisation des services municipaux. Ces orientations militent en faveur de la réhabilitation des zones urbaines centrales. Pour sa part, la Ville de Dolbeau-Mistassini a adopté en 2003 un plan stratégique pour le développement de la municipalité pour les années 2003, 2004 et 2005. La municipalité voudrait favoriser les activités commerciales au centre-ville du secteur de Dolbeau et promouvoir la vie culturelle et sociale dans le centre-ville du secteur de Mistassini.

La Ville de Dolbeau-Mistassini a également adopté par règlement un programme de revitalisation à l'égard des secteurs particuliers, tel le centre-ville (tableau 2). Cette municipalité veut consolider les liens entre les deux centres-villes en favorisant l'implantation de commerces et d'attractions touristiques le long du boulevard des Pères (route 169), notamment par la poursuite de l'aménagement du « Parc de la

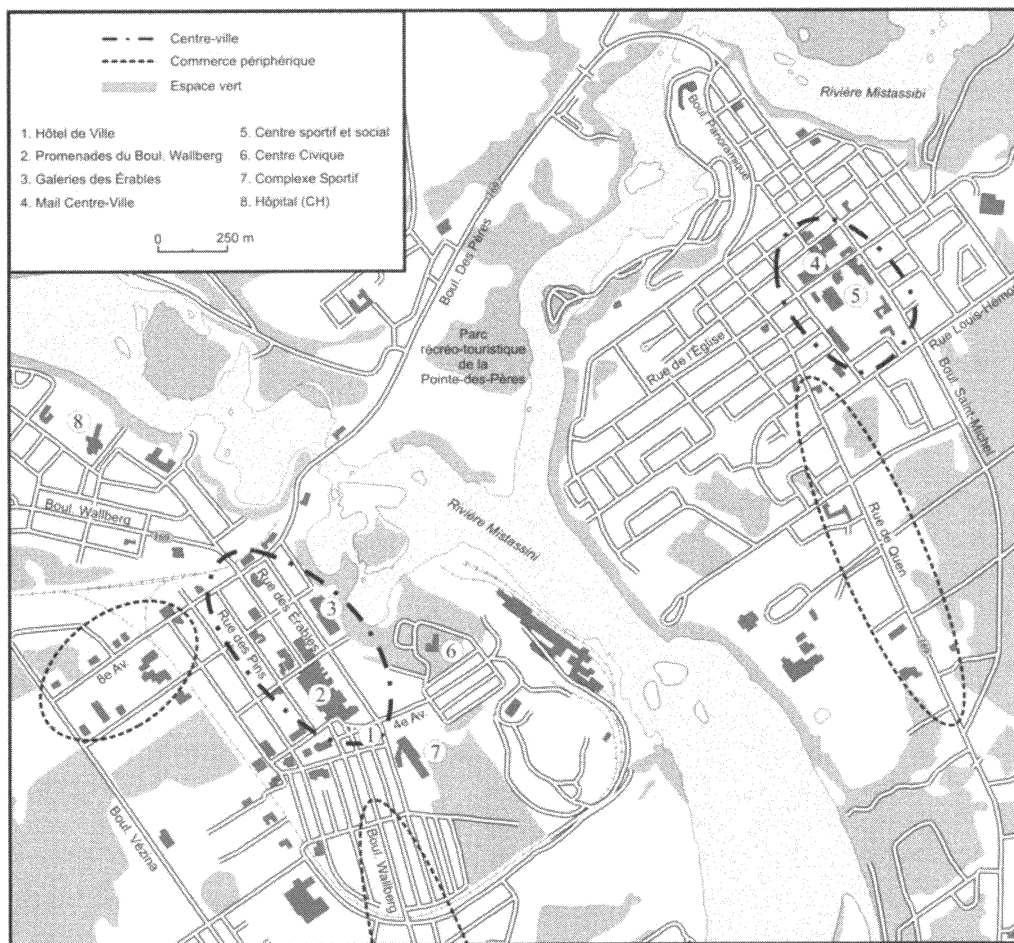
Pointe des Pères » dont le plan directeur a été réalisé en 2004. Par ailleurs, l'administration municipale dolbeusoise veut accroître le rayonnement commercial du secteur de Dolbeau par l'ajout de magasins à grande surface à relative proximité du centre-ville, soit sur la 8^e Avenue, par le développement de stationnements autour des Promenades du boulevard Wallberg.

L'administration municipale a initié la conception d'un programme incitatif pour la rénovation du parc immobilier commercial localisé dans les zones centres, dans l'optique de susciter un mouvement de restauration des façades de bâtiments. Ce programme prendra la forme d'une subvention par l'octroi d'un crédit de taxes foncières applicable aux travaux de construction. D'autre part, la rénovation des édifices résidentiels sera soutenue par l'adoption prochaine d'un plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) dans le quartier entourant la papetière, communément appelé le quartier des Anglais.

Tableau 2 – Liste des réalisations récentes et des projets aux centres-villes de Dolbeau-Mistassini

Étape	Projet
Réalisé	Programme d'incitation à la rénovation par crédits de taxe
Réalisé	Accès au centre-ville pour les motoneigistes
Réalisé	Construction du manoir Cinq saisons (personnes âgées)
Réalisé	Étude sur la circulation au centre-ville du secteur de Dolbeau
Projet	Construction de canalisations de gaz naturel
Projet	Signalisation touristique
Projet	Aménagement du Parc de la pointe des pères
Projet	Construction d'une salle de spectacle

Figure 2 – Localisation des centres-villes de Dolbeau-Mistassini



Source : Ville de Dolbeau-Mistassini et Atlas électronique du Saguenay-Lac-Saint-Jean

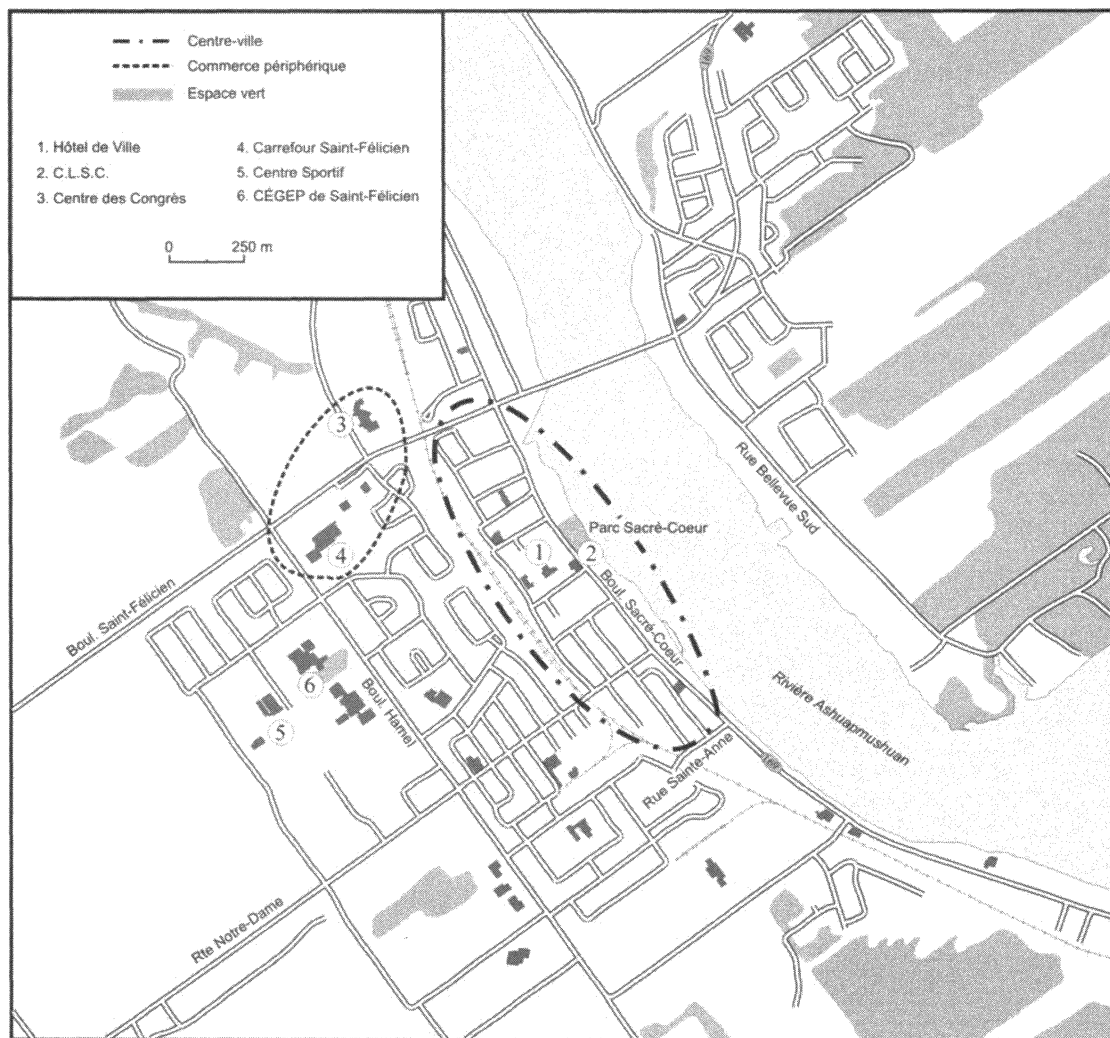
Simon Ouellet - 2005

La revitalisation du centre-ville à Saint-Félicien

La ville de Saint-Félicien fait partie de la MRC du Domaine-du-Roy. Cette MRC comporte deux agglomérations ayant plus de 10 000 habitants, soit Roberval et Saint-Félicien. Plus précisément, Saint-Félicien comptait 10 622 habitants en 2001, soit 33 % de la population de la MRC. À Saint-Félicien, le centre-

ville est très bien défini par la signalisation. Celui-ci comprend la partie de la ville située entre le chemin de fer et la rivière Ashuapmushuan, de la rue Sainte-Anne au boulevard Saint-Félicien (figure 3). Ce territoire correspond au périmètre urbain de la ville de Saint-Félicien dans les années 1950, c'est-à-dire avant que le développement urbain ne déborde de l'autre côté de la voie ferrée du Canadien National.

Figure 3 – Localisation du centre-ville de Saint-Félicien



Source : Ville de Saint-Félicien et Atlas électronique du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Simon Ouellet - 2005

Le centre-ville de Saint-Félicien renferme environ 40 % des commerces localisés sur le territoire de la municipalité¹⁰. C'est la société de développement commercial (SDC) de Saint-Félicien qui supervise la promotion et le développement commercial au centre-ville. Il y a peu de commerces à grande surface à l'intérieur des limites du centre-ville, à l'exception du supermarché Provigo. Les magasins à grande surface

et le centre d'achat Carrefour Saint-Félicien se retrouvent en périphérie du tissu urbain, aux abords du boulevard Saint-Félicien, à proximité du cégep du même nom et de la route d'accès au Zoo sauvage de Saint-Félicien.

Saint-Félicien est une municipalité active sur le plan de la revitalisation urbaine (tableau 3). Elle dispose

d'un plan stratégique de revitalisation du centre-ville dont l'application est coordonnée par un chargé de projet du service d'urbanisme. La mise en œuvre de l'ensemble du programme d'intervention équivaudra à des investissements de quelques millions entre 2003 et 2007.

Tableau 3 – Liste des réalisations récentes et des projets au centre-ville de Saint-Félicien¹¹

Étape	Projet
Réalisé	Élaboration d'une stratégie commerciale
Réalisé	Adoption d'un plan d'implantation et d'intégration architecturale
Réalisé	Élaboration du Plan directeur de signalisation
Réalisé	Mise en fonction d'instruments financiers et fiscaux
Réalisé	Réalisation de la place de l'hôtel de ville
Réalisé	Rénovation de la maison de la Culture
En cours	Rénovation du parc Sacré-Cœur
Projet	Voie de contournement du centre-ville
Projet	Fontaine multimédia au parc Sacré-Cœur
Projet	Promenade aux abords de la rivière Ashuapmushuan

Avec l'aide de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) et de la Société d'habitation du Québec (SHQ), la Ville de Saint-Félicien a mis en place plusieurs programmes qui touchent principalement le secteur résidentiel (Logement Abordable Québec, Accès Logis Québec, crédits de taxes, embellissement des façades et subvention Rénovation Québec).

Avant de mettre en place la stratégie, la Ville de Saint-Félicien a créé un comité de revitalisation doté d'un budget de fonctionnement. De plus, l'administration municipale s'est associée à la Fondation Rues Principales pour s'inspirer des différentes démarches de revitalisation dans d'autres villes du Québec et du reste du Canada. Pour connaître les besoins de la population et des visiteurs, la municipalité a mené une campagne d'information, des inventaires et divers sondages. L'ensemble de la démarche semble porter fruit sur le plan commercial. En effet, depuis la mise

en marche du plan d'action, près de vingt locaux vacants ont été comblés et un mouvement de retour vers le centre est observé. Par exemple, le magasin Radio Shack a quitté le centre d'achat pour s'installer au centre-ville. Finalement, Saint-Félicien veut augmenter le potentiel d'attraction de son centre-ville envers les touristes.

La revitalisation du centre-ville à Roberval

La ville de Roberval fait également partie de la MRC du Domaine-du-Roy. Il s'agit du premier pôle de la MRC avec une population de 10 906 habitants en 2001, soit 33 % de la population mercéenne. Établissement majeur au début du XIX^e siècle, Roberval éprouve de la difficulté à maintenir sa position à l'intérieur du système urbain régional. La municipalité délimite son centre-ville par les voies ferrées et le lac Saint-Jean, dans un axe est-ouest, et par la rivière Ouatouchouaniche et l'hôpital de Roberval, dans un axe nord-sud (figure 4).

La répartition spatiale des commerces de Roberval démontre l'attraction de la périphérie par opposition au centre-ville. Le centre-ville de Roberval renferme seulement 28,6 % des commerces situés sur le territoire de la municipalité¹². En effet, nous observons 113 commerces au centre-ville comparativement à 284 en périphérie. Plusieurs magasins à grande surface tels que les supermarchés Maxi et IGA de même que la pharmacie Jean Coutu et la quincaillerie Rona, ainsi que le centre d'achats Le Carrefour Jeannois, se localisent aux abords des boulevards Marcotte et Saint-Dominique.

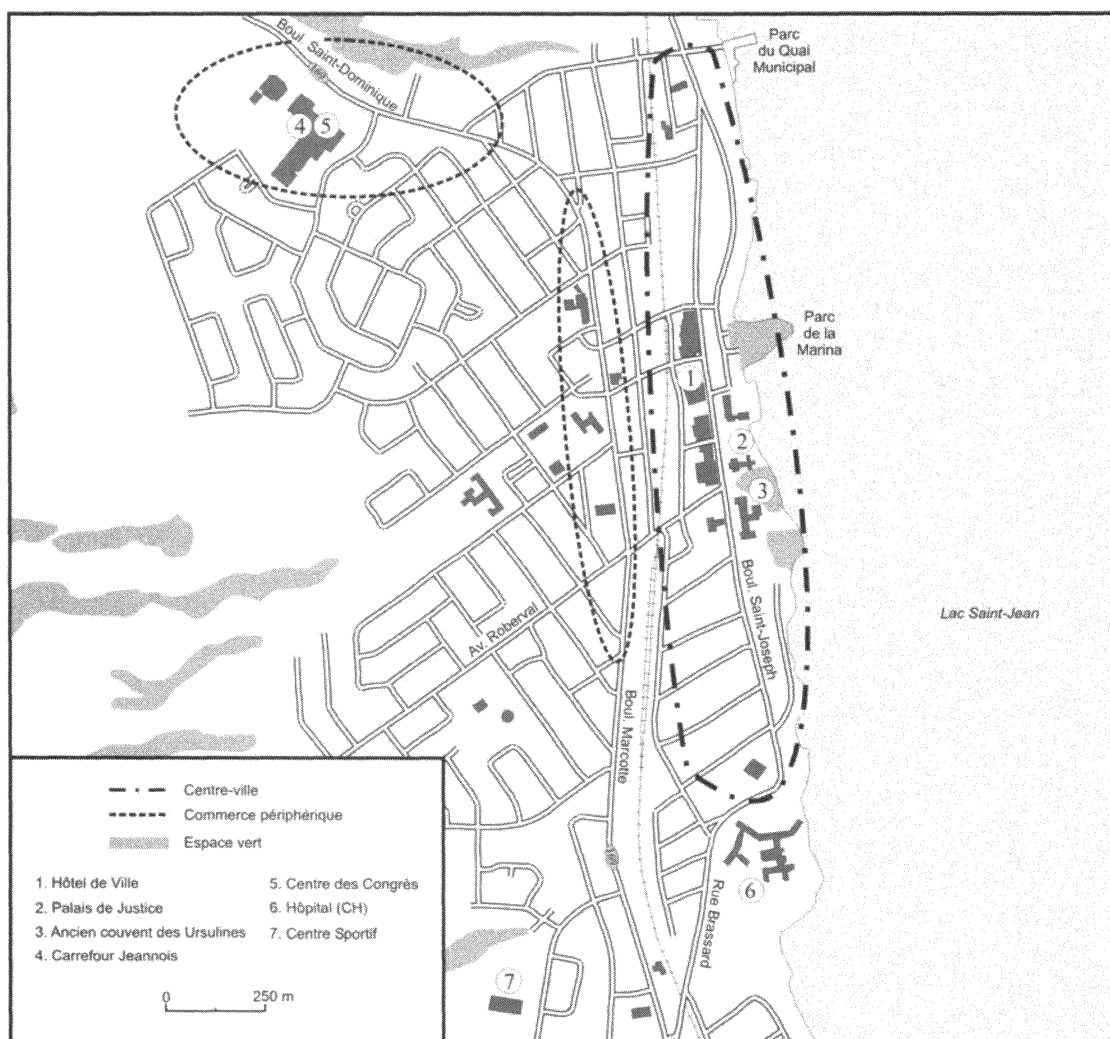
Entre 1975 et 1991, la MRC du Domaine-du-Roy a vu accroître le nombre de commerces ou places d'affaires de 56,2 % pour atteindre un total de 917. Cette hausse a été particulièrement importante dans les municipalités de Roberval et Saint-Félicien, soit 71,5 %. Toutefois, la MRC du Domaine-du-Roy est d'avis que le déploiement des centres commerciaux en périphérie des noyaux urbains influence négativement le développement urbain sur son territoire, en particulier en ce qui concerne l'état de santé des centres-villes.

Le centre-ville de Roberval n'attire plus autant les commerces depuis que la route régionale (169) contourne le centre-ville par le biais du boulevard Marcotte. Les commerçants recherchent une plus grande visibilité en s'établissant en périphérie, en bordure de

la route 169 et près du centre d'achats. Par contre, les intervenants municipaux observent une tendance contraire en ce qui a trait à certains commerces spécialisés et aux services professionnels, lesquels sont

attirés par le centre ancien. Cela fait en sorte que le nombre de locaux vacants est sensiblement le même au centre-ville et en périphérie, soit une trentaine à l'intérieur de chacune de ces deux zones.

Figure 4 – Localisation du centre-ville de Roberval



Source : Ville de Roberval et Atlas électronique du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Simon Ouellet - 2005

Il n'existe pas de Société d'initiative de développement des artères commerciales (SIDAC) ou de Société de développement commercial (SDC) sur la rue Saint-Joseph. Ce sont le Centre local de développement (CLD) et la Chambre de commerce qui s'occupent des commerces sur l'ensemble du territoire de la municipalité. Néanmoins, il y a quelques projets à l'agenda municipal (tableau 4). Par ailleurs, un changement de zonage est proposé dans le plan d'urbanisme en cours de réalisation afin de donner une vocation touristique au centre-ville. Ce plan devrait entrer

en vigueur au cours de l'année 2005. La Ville de Roberval attend le nouveau schéma d'aménagement et de développement de la MRC avant de mettre en application les changements prévus. Au surplus, les fêtes du 150^e anniversaire de la fondation de la municipalité favoriseront l'animation du centre-ville de Roberval tout au long de 2005. Diverses activités sociales et communautaires s'ajouteront aux traditionnelles festivités du mois de juillet associées à la tenue de la compétition sportive de la traversée à la nage du lac Saint-Jean.

Tableau 4 – Liste des réalisations récentes et des projets au centre-ville de Roberval

Étape	Projet
Réalisé	Enfouissement des réseaux câblés au centre-ville
Réalisé	Construction d'un supermarché MAXI de 40 000 pieds carrés
Réalisé	Aménagement du village des artisans
Projet	Construction d'une nouvelle caserne de sécurité-incendie
Projet	Construction de la Maison de la culture (ancien couvent des Ursulines)
Projet	Rénovation de la boulangerie Perron

La comparaison des projets de revitalisation

Comme nous pouvons le constater, les villes du Lac-Saint-Jean sont fort actives en matière de revitalisation des centres-villes, en particulier Alma, Dolbeau-Mistassini et Saint-Félicien. Plusieurs projets sont sur la table et ils s'inscrivent généralement dans la continuité historique de multiples interventions, plus spécifiquement à Alma et à Dolbeau-Mistassini. Au-delà de leurs spécificités, les plans d'action en revitalisation urbaine d'Alma, de Dolbeau-Mistassini, de Saint-Félicien et de Roberval affichent un grand nombre de similitudes.

Premièrement, les élus locaux se montrent sensibles aux besoins des centres-villes, mais leurs politiques peuvent être perçues comme étant contradictoires, car elles misent à la fois sur les développements périurbains et sur la revitalisation du centre. En outre, la compétition entre les villes de Roberval, de Saint-Félicien et de Dolbeau-Mistassini en vue d'accueillir un magasin Wal-Mart dans le « haut du Lac » illustre l'attrait persistant des magasins à grande surface. Cependant, il faut admettre que la taille modeste de ces villes fait en sorte que le centre-ville n'est pas toujours précisément délimité et que les développements périphériques sont en réalité assez proches du centre. La dualité centre-périphérie se révèle donc un concept plutôt artificiel dans plusieurs villes petites et moyennes. Mentionnons les cas des espaces commerciaux du boulevard Marcotte à Roberval et de la 8^e Avenue à Dolbeau-Mistassini¹³.

Dans un deuxième temps, l'approche de revitalisation utilisée par les administrations locales peut être qualifiée d'opportuniste dans le sens où l'on tente de tirer avantage des programmes et projets des gouvernements supérieurs. En parallèle, on identifie peu de projets privés significatifs au sein des espaces centraux des villes étudiées, les centres-villes étant soutenus principalement par la présence d'hôtels de ville, de palais de justice, d'institutions scolaires ou religieuses et de quelques dizaines de commerces sur rue. Toutefois, la controverse sur le possible déménagement du CLSC d'Alma du centre-ville vers la périphérie a permis de mesurer la volonté de l'administration municipale d'Alma de maintenir les services publics au centre-ville.

Il n'y a pas d'énoncés formels reflétant une vision particulière du rôle des centres-villes au sein des villes petites et moyennes.

En troisième lieu, les programmes de revitalisation jeannois sont essentiellement axés sur des partenariats entre la municipalité et les associations de commerçants. À Alma, on propose même un processus permanent de concertation entre les acteurs commerciaux.¹⁴ Il s'agit d'un élément positif. Cependant, il n'y a pas de mécanismes ouverts de consultation engageant d'autres intervenants locaux ou la population dans son ensemble au sein des quatre villes à l'étude. En conséquence, il ne faut pas se surprendre que les propositions abordent le centre-ville en termes de vitalité commerciale ou de mise en état des infrastructures ou du mobilier urbain. Très peu de propositions concourent à faire de cet espace un milieu de vie habité et animé. Le centre-ville semble poser problème dans la mesure où des investissements privés sont en danger et que les regroupements de commerçants réclament des actions.

Finalement, il n'y a pas d'énoncés formels reflétant une vision particulière du rôle des centres-villes au sein des villes petites et moyennes, du moins selon nos sources d'information. Au-delà de la rénovation des façades, les villes du Lac-Saint-Jean n'ont pas de programme étoffé favorisant une atmosphère urbaine au centre-ville ou le développement de la fonction résidentielle¹⁵, à l'exception des résidences pour personnes âgées. Il peut sembler illusoire de s'attaquer

aux problèmes des centres-villes sans vision globale de la dynamique de ces espaces urbains et sans développer un discours cohérent sur la fonction de ceux-ci. La revalorisation culturelle des centres-villes paraît pourtant être un instrument important dans les mécanismes de revitalisation urbaine en contexte nord-américain. Selon nous, il faut soumettre l'enjeu de l'avenir du centre-ville aux débats publics dans le champ politique local.

**La revitalisation urbaine intégrée
au sein des villes petites et moyennes
doit tenir compte des erreurs du passé.**

Conclusion

Un mouvement de revitalisation des centres-villes est actuellement en cours dans toute la région administrative du Saguenay–Lac-Saint-Jean. En effet, en plus des quatre villes jeannoises analysées, le cœur des trois arrondissements de Saguenay – soit Jonquière, Chicoutimi et La Baie –, fait également l'objet de propositions d'aménagement. Cet intérêt pour la dynamisation des espaces urbains centraux n'est pas nouveau, mais rarement avons-nous assisté à un élan aussi important dans une même période de temps. Est-ce que ces plans d'action auront plus de succès et de durabilité que les programmes d'intervention précédents ? Cela dépend dans une large mesure des approches et stratégies adoptées.

La revitalisation urbaine intégrée au sein des villes petites et moyennes doit tenir compte des erreurs du passé. Il faut absolument éviter l'alternance des cycles de déclin et de relance caractéristique de l'histoire récente des centres-villes québécois. Il importe d'appuyer la revitalisation sur une lecture sensible de la réalité urbaine qui englobe celle-ci dans toute sa complexité. Une vision qui interpelle autant les aménagements physiques que le développement résidentiel et commercial ainsi que l'animation communautaire. Les analyses tendent à démontrer l'importance de mettre de l'avant une diversité de projets à l'intérieur d'une stratégie d'ensemble, tout en évitant les recettes standardisées. Il faut également considérer le contexte géographique particulier des quartiers et des municipalités touchés.

Il s'impose de ne pas oublier la relative rareté des ressources financières publiques au sein des villes petites

et moyennes afin d'effectuer des choix collectifs bien ciblés. À cet égard, la coexistence des centres d'achats périphériques et du centre-ville est acceptable aux yeux de la population et de la plupart des intervenants. Il y aurait place pour ces deux types d'espace, car ceux-ci peuvent offrir des services distincts et occuper des rôles différents. Néanmoins, leur existence parallèle au sein des villes petites et moyennes soulève la question de l'allocation des ressources publiques et de la difficulté à investir à la fois au centre et en périphérie. Sur le plan social, la montée des centres commerciaux comme espaces de sociabilité laisse présager une transformation de la vie communautaire au sein des communautés locales. ■

Notes et références

- ¹ Martin Simard est géographe et urbaniste. Il est professeur-chercheur à l'Université du Québec à Chicoutimi et il dirige le module des sciences humaines de cette même institution.
- ² Simon Ouellet est assistant de recherche au sein de l'équipe de l'Atlas électronique du Saguenay–Lac-Saint-Jean et étudiant à la maîtrise en études et interventions régionales de l'UQAC.
- ³ Les villes petites et moyennes correspondent aux établissements comptant entre 5 000 et 70 000 habitants. Voir à ce sujet Bruneau, P. (2000), « L'archipel urbain québécois. Un nouveau rapport société-espace », dans P. Bruneau (dir.), *Le Québec en changement. Entre l'exclusion et l'espérance*. Québec, PUQ, p. 29-60.
- ⁴ Voir Fillion, P., H. Hoernig, T. Bunting et G. Sands (2004), « The Successful Few. Healthy Downtowns of Small Metropolitan Regions », *Journal of the American Planning Association*, vol. 70, n° 3, p. 328-343.
- ⁵ Voir Carmon, N. (1999), « Three Generations of Urban Renewal Policies : Analysis and Policy Implications », *Geoforum*, vol. 30, p. 145-158.
- ⁶ Voir Divay, G. (2004), « La revitalisation urbaine intégrée. L'art de réussir un puzzle complexe », *Urbanité*, vol. 3, n° 3, p. 15-17.
- ⁷ Phénomène de déplacement progressif des populations moins favorisées qui est également appelé *Gentrification*. Voir aussi Holcom, H.-B. et R.-A. Beauregard, (1980), *Revitalizing Cities*, Resource publications in geography, American Association of Geographers, New Jersey.
- ⁸ Source : Plan stratégique des interventions au centre-ville d'Alma, Service d'urbanisme et de planification socio-économique, Ville d'Alma, janvier 1996.

-
- ⁹ Source : Schéma d'aménagement et de développement de la MRC de Lac-Saint-Jean-Est, 2001.
- ¹⁰ Source : Schéma d'aménagement et de développement de la MRC du Domaine-du-Roy, 1999.
- ¹¹ Source : Le processus de revitalisation du centre-ville de Saint-Félicien, Comité de revitalisation du centre-ville, Ville de Saint-Félicien, novembre 2004.
- ¹² Source : Schéma d'aménagement et de développement de la MRC du Domaine-du-Roy, 1999.
- ¹³ Malgré la proximité des pôles commerciaux anciens et nouveaux, ceux-ci constituent des destinations distinctes; conséquemment, il y a peu de synergies entre les deux zones.
- ¹⁴ Voir Côté, C. (2005), « Vers une concertation permanente », journal *Progrès-dimanche*, édition du 29 mai, p. A18.
- ¹⁶ Signalons que la Ville d'Alma et la Chambre de commerce et d'industrie du Lac-Saint-Jean-Est ont récemment reçu une étude commandée à la firme Leblond, Bouchard, Daniel Arbour et associés qui pourrait contenir des éléments en ce sens.

Le réseau
interuniversitaire
d'études urbaines
et régionales

Le **réseau**

interuniversitaire
**d'études urbaines
et régionales**



Les **thématiques VRM**

- Politique de la ville
- Société
- Économie et emploi
- Développement local
- Aménagement et planification
- Environnement
- Histoire urbaine et régionale

Les **produits VRM**

- Publications et recensions
- Modélisation économique et géopolitique
- Bibliographies thématiques
- Actes de colloques et de séminaires
- Répertoire de la recherche au Québec
- Répertoire de sites Internet

www.vrm.ca

Pour un portail de veille informationnelle

Christian Bélanger¹
Université du Québec à Chicoutimi

Le positionnement de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de l'ensemble de ses collectivités au sein de l'économie du savoir demande que cette dernière se dote d'outils permettant l'appropriation des technologies de l'information et de la communication². Ce faisant, l'accès aux nouvelles connaissances, au développement de savoirs et à une bonification des savoir-faire existants³ en serait facilité. Il faut donc qu'elle procède à la mise en place d'un processus d'appropriation permettant à la fois d'utiliser les structures de retransmission des signaux porteurs d'information à distance ainsi qu'une plate-forme informatique, accessible à tout type d'utilisateur⁴ permettant la diffusion de données textuelles, visuelles et sonores.

La mise en place d'un portail de veille informationnelle constitue un outil d'appropriation des technologies de l'information et de la communication qui non seulement faciliterait l'échange des connaissances et des savoirs, mais qui contribuerait également au renforcement des initiatives déjà amorcées sur le territoire.

Une élaboration basée sur les enseignements des processus existants

Certaines collectivités québécoises ont procédé à la mise sur pied de différents processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication⁵ : tandis que des collectivités ont procédé à la mise en place de sites Internet municipaux, certaines collectivités ont, pour leur part, procédé à d'autres types d'expériences d'appropriation qui ont pris la forme de portails. L'analyse comparative de ces deux types d'expériences permet d'en tirer de précieux enseignements dont le projet de portail de

veille informationnelle peut tirer avantage, notamment au plan des différents concepts inhérents à ce type de projet de même qu'au plan de la mise sur pied de ces derniers.

Les organisations sollicitées pour ce projet et leur rôle

Les organisations participant à ce type de processus peuvent être divisées⁶ en trois catégories, soit les maîtres d'œuvre (qui assument la direction du projet), les acteurs (des organisations participant au projet à différents niveaux ainsi qu'à sa direction) et les partenaires (qui assument plutôt un rôle n'impliquant pas la participation à un processus décisionnel, par exemple en fournissant toutes sortes de contenus). Ces organisations sont également de différents types, soit

Certaines collectivités québécoises ont procédé à la mise sur pied de différents processus d'appropriation des technologies de l'information et de la communication.

des représentants démocratiques (des instances généralement élues), des gestionnaires de service (la gestion de services gouvernementaux) ainsi que des acteurs stratégiques (pro-

curant un soutien territorial aux acteurs économiques), tactiques (promotion des initiatives privées) ou exogènes (acteurs généralement extérieurs à la collectivité).

Le niveau de responsabilisation et le niveau de participation des organisations au processus de mise en place de type portail diffèrent de celui des sites Internet municipaux : leur structure de fonctionnement favorise une plus grande participation des différentes organisations. Ils peuvent aussi être pris en charge par une plus grande variété de maîtres d'œuvre. Le niveau de participation des différents types d'acteurs s'avère plus élevé de même que le niveau de participation et la provenance des partenaires. Il permet également aux organisations d'assumer des tâches ou des fonctions plus variées qu'au sein des sites Internet municipaux.

Nous pouvons déjà déterminer qu'en ce qui a trait au leadership du nouvel outil d'appropriation des TIC, ce dernier n'est pas lié à un type d'organisation en particulier. Cependant, il faut noter que le maître d'œuvre d'un tel projet doit posséder certaines qualités inhérentes au rôle qu'il doit assumer : les capacités de mobilisation des acteurs de procéder à une alimentation en contenu, de mettre en place des infrastructures de fonctionnement, de procéder à une offre de services, d'assurer une cohésion des organisations participantes et d'obtenir des ressources nécessaires au fonctionnement du projet sont des critères déterminants⁷.

Le choix des acteurs ainsi que des partenaires participant à la mise en place du portail de veille informationnelle est tributaire des finalités organisationnelles visées par le portail de veille informationnelle. Puisque ce dernier se veut être un outil d'appropriation des technologies de l'information et de la communication permettant l'échange des connaissances, des savoirs et le renforcement des initiatives déjà amorcées, il apparaît clairement que ce dernier doit travailler au plan des quatre finalités organisationnelles permettant d'enrichir le soutien au développement⁸, soit le marketing territorial (communication d'information variée au sujet de la collectivité), la réponse aux besoins de base de la population (mise en place de services bénéficiant à la collectivité), la veille collective (l'accès à une information de pointe sur différents domaines) ainsi que la combinaison appropriée des conditions (conditions matérielles ou immatérielles permettant le soutien du développement de la collectivité). Donc, il s'avère impossible de déterminer le choix des organisations pouvant agir à titre d'acteurs ou de partenaires du portail de veille informationnelle. Le déterminer équivaldrait à limiter le nombre d'organisations pouvant participer au processus, bloquant, ou du moins retardant, l'accès aux connaissances ou au développement du savoir dans un domaine spécifique ou au niveau d'une des finalités organisationnelles. Un appel ouvert à l'ensemble des organisations existantes sur le territoire doit donc être effectué, peu importe à quel type de catégorie d'organisations ils appartiennent.

Les stratégies à adopter

Les projets de type portail appuient l'atteinte des finalités organisationnelles par des stratégies et des res-

sources appropriées⁹. Le choix des stratégies à adopter permettra de déterminer quelles seront les ressources à employer pour les atteindre. Nous pouvons déjà avoir une idée exacte de certaines des stratégies à adopter en vue d'appuyer les finalités organisationnelles du portail de veille informationnelle en tenant compte des résultats d'une analyse réalisée en mai 2004 portant sur les sites Internet¹⁰ existant sur le territoire du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Faiblesses des sites Internet régionaux étudiés

Les sites Internet régionaux ne bénéficient pas de la participation d'une très grande variété d'organisations. Il est intéressant de noter que ces mêmes sites Internet se spécialisent au sein d'une ou deux finalités organisationnelles : cette spécialisation limite les retombées pouvant être tirées de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Aussi, il ne semble exister aucune coordination permettant de tirer le maximum des TIC. Par ailleurs, on note la présence de différentes faiblesses telles que le manque de liens entre les sites Internet régionaux, une alimentation en contenu déficiente, un manque de ressources qualifiées pour l'entretien de ces sites et un support public limité.

Le portail doit travailler au plan des quatre finalités organisationnelles permettant d'enrichir le soutien au développement.

Il faut donc, d'une part, procéder à la mise en place des stratégies permettant de contourner l'ensemble des difficultés rencontrées par les sites Internet régionaux étudiés qui viendront, d'autre part, appuyer le portail de veille informationnelle dans l'atteinte des quatre finalités organisationnelles. La stratégie suivante permet de contourner ces difficultés et d'appuyer l'atteinte des quatre finalités organisationnelles.

La veille sur demande

Cette stratégie permet la coordination de la diffusion des savoirs produits par les organisations participantes : l'envoi des informations sous forme de courriels à un ensemble de personnes abonnées à différentes listes d'envoi thématiques mises en place à partir du portail de veille informationnelle.

L'exemple suivant illustre la façon de procéder : supposons qu'une ville ou un village ait produit un rapport décrivant le potentiel de développement des PME sur son territoire. Un responsable dûment nommé fait part de la disponibilité de l'information sur la liste municipalités-l@vdemande.com. Ainsi, cette information est expédiée à l'ensemble des gens abonnées à cette liste. La possibilité de créer des listes thématiques peut être très grande si l'on en juge par la présence de nombreuses organisations présentes dans la région qui œuvrent dans des champs d'action allant du développement local au tourisme, des municipalités aux organisations communautaires, des chaires de recherches aux commissions scolaires.

Le portail de veille informationnelle permettra donc d'offrir aux personnes ou aux organisations le désirant la possibilité de s'abonner à une ou des listes thématiques, suivant leur champ d'intérêt, afin de disposer de l'information requise sans avoir à amorcer un processus de recherche les conduisant sur plusieurs portails puisque toute l'information voulue sera disponible en un point central, celui du portail de veille informationnelle.

Avantages de cette stratégie

Cette stratégie de veille sur demande permet l'atteinte de l'ensemble des finalités organisationnelles : elle crée une collaboration entre les organisations de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui, malgré la diversité de leur activité, peuvent travailler sur un projet commun, celui de l'appropriation des savoirs et des connaissances. Elle permet également le partage des savoirs et des connaissances, elle vient en appui du développement économique et social régional en rendant accessibles les savoirs et connaissances non seulement aux individus, mais également aux organisations. En outre, elle crée un portail régional collectif où les différentes thématiques traitées par les organisations régionales se retrouvent et peuvent être accessibles, permettant du même coup de faire la promotion du territoire et de ses éléments.

Tout en permettant l'atteinte des différentes finalités organisationnelles, la stratégie de veille sur demande permet aussi de contourner différents obstacles qui sont connus chez certains sites Internet régionaux, à savoir la participation des différentes organisations du territoire, une trop grande spécialisation du portail, une coordination des initiatives (la façon dont les

personnes et les organisations ont accès aux contenus informationnels), le manque de liens entre les sites Internet régionaux (la participation au portail de veille informationnelle donne l'occasion aux différentes organisations d'échanger à propos de leur initiative TIC respective) ainsi que l'alimentation en contenu. Puisque le portail de veille informationnelle sert de plate-forme d'abonnement aux listes d'envois par courriel, l'alimentation en contenu n'est plus un problème du portail *a priori*, une section d'archivage de tous les contenus pouvant être mise en place pour permettre l'accès aux contenus déjà postés si jamais un utilisateur s'abonne à la suite d'un envoi important.

De plus, le manque de ressources qualifiées pour l'entretien du site devient un moindre problème étant donné que le portail est utilisé à titre de plate-forme où les personnes et les organisations peuvent s'abonner à des listes d'envoi thématiques (la majorité des contenus informationnels transitant donc par courriel). Quant au support fourni par les pouvoirs publics, la réponse que les organisations de ce secteur fourniront permettra de jauger le niveau d'implication et d'intérêt de ces dernières vis-à-vis du nouvel outil d'appropriation des TIC que la collectivité régionale sera appelée à mettre en place.

Cette stratégie de veille sur demande permet l'atteinte de l'ensemble des finalités organisationnelles.

D'autres stratégies appuyant la veille sur demande

Pour permettre l'optimisation des retombées obtenues par la stratégie de veille sur demande, il importe d'adopter trois autres stratégies complémentaires permettant à la fois d'accéder aux différents contenus informationnels et de les consulter.

L'accès au réseau Internet

Si la stratégie de veille sur demande permet la diffusion de différents contenus informationnels, il va sans dire qu'il faut permettre à la population d'avoir accès à ces contenus afin d'éviter la création d'une « fracture numérique »¹¹ régionale. Il est possible de rendre accessibles les contenus informationnels en établissant

sant des ententes avec les Centres d'accès communautaires à Internet puisque plusieurs collectivités de la région possèdent un CACI sur leur territoire, ce qui permettrait une porte d'entrée pour accéder aux contenus du portail de veille informationnelle.

Il est également possible de rendre les contenus accessibles en procédant au branchement des « non-branchés », qu'ils soient des personnes ou des organisations. Une stratégie de branchement, à un prix avantageux, permettrait d'inciter ces derniers à bénéficier des contenus informationnels.

Il est possible que, dans certains milieux, les clientèles soient moins habilitées à se servir de l'Internet et du courriel.

Programme d'achat d'ordinateurs

La mise en place d'un programme d'achat d'ordinateurs doit être développée afin de rendre possible l'accès, à un coût acceptable, de ressources informatiques pour les individus et les organisations ne disposant pas de ce matériel. De plus, il faudra tenir compte d'une autre donnée, soit celle de l'entretien de ces derniers.

Pour ces deux éléments, des partenariats avec des fournisseurs peuvent être développés étant donné la présence élevée des fournisseurs potentiels au sein de la région. Il sera du devoir des organisations participant à la direction du portail de veille informationnelle de voir à la mise en place d'un tel programme afin de ne pas créer une « fracture numérique », tel que mentionnée au point précédent.

Formation de la population et des organisations

Il est possible que, dans certains milieux, les clientèles soient moins habilitées à se servir de l'Internet et du courriel. Une formation de groupe peut être offerte aux différentes personnes qui en exprimeraient le besoin. Elle pourrait même être offerte de façon personnalisée et se déplacer au domicile ou dans l'organisation des utilisateurs¹² : un moniteur ou une monitrice, disposant d'un ordinateur portable et de l'équipement approprié, se déplacerait au domicile ou dans l'organisation des gens qui en font la demande.

Les étapes à franchir pour la mise en place du portail

Le choix du maître d'œuvre est le point de départ de la mise en place du portail de veille informationnelle. Nous avons déjà traité des qualités dont ce maître d'œuvre devra disposer. L'un des premiers mandats auxquels il devra travailler est celui du financement nécessaire à la mise en place du projet de même qu'à sa pérennité.

Par la suite, il sera nécessaire de voir à la participation d'un premier acteur dont la participation sera cruciale : un expert provenant du domaine de l'informatique, permettant ainsi d'obtenir l'accès au réseau Internet, à des listes d'envoi de courriels ainsi qu'à un hébergement du portail. À partir du moment où cet acteur sera connu, il sera possible de voir quels sont les autres besoins de partenariat pour la mise en place du projet, advenant le cas qu'un seul acteur ne puisse fournir les ressources requises.

Une fois l'armature numérique du projet assurée, le maître d'œuvre devra procéder à l'établissement d'un diagnostic portant sur les aspects de la population et des organisations régionales. Ce portail permettra :

- de connaître le niveau d'intérêt de la population à bénéficier d'un tel service, en plus de connaître les différents facteurs de résistance à la mise en place du projet;
- de connaître le nombre d'organisations présentes sur le territoire et leur secteur d'activité de même que leur intérêt à participer au portail de veille informationnelle, à en bénéficier, la procédure de fonctionnement désirée et les différents facteurs de résistance à leur participation au projet.

Ces deux aspects permettront de cibler les points précis sur lesquels le maître d'œuvre ainsi que les différents acteurs et partenaires du projet auront à travailler afin d'en assurer la réussite.

Une fois que les points de travail seront établis, le maître d'œuvre du projet devra se mettre en devoir de rallier les différentes organisations présentes sur le territoire autour du portail de veille informationnelle. Pour ce faire, il devra les rencontrer afin de leur présenter le portail de veille informationnelle, ses buts et objectifs, la procédure de fonctionnement et ce que

signifie l'implication des organisations en termes d'engagement.

La mise en place d'un bureau de direction du projet sera nécessaire à la bonne marche du projet : bien que le maître d'œuvre possède différentes qualités inhérentes au lancement du portail de veille informationnelle, un bureau de direction permettra que des organisations régionales participent aux prises de décisions touchant le portail de veille informationnelle, aux diverses stratégies de travail que le portail devra adopter de même qu'aux différents aspects du projet (financement, plate-forme Web, etc.). De plus, ce bureau de direction permettra l'établissement d'une structure participative pour les organisations, ne les confinant pas au rôle de fournisseur de contenu, mais leur permettant de s'appropriier le projet, assurant ainsi une viabilité du projet si l'on en croit les expériences des différents projets de portail ayant eu lieu sur le territoire québécois.

La composition de ce bureau de direction inclut tout d'abord le maître d'œuvre du portail de veille informationnelle. Ce dernier, tout en assumant un rôle de direction, pourra coordonner le projet. L'inclusion de l'acteur fournissant l'infrastructure numérique permettra aux organisations participant à la direction du projet de connaître l'état du réseau et de reconnaître l'importance de la participation de cet acteur au projet. Pour ce qui est du reste de la composition du bureau de direction du projet, il s'agit pour le maître d'œuvre d'effectuer une démarche auprès de l'ensemble des acteurs participants tout en gardant à l'esprit l'importance de la représentativité de ces derniers. Les finalités organisationnelles du projet permettront de viser les organisations participantes; ainsi, on pourra s'assurer de la présence d'au moins un acteur de chacune des sphères de finalités organisationnelles.

Le portail de veille informationnelle permettra à la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean de posséder un outil collectif de maîtrise des technologies de l'information et de la communication.

À la suite de la composition du bureau de direction du projet, les organisations y participant pourront travailler à l'établissement des procédures de gestion du

projet de même qu'aux stratégies à établir et à poursuivre pour le bon fonctionnement de ce dernier.

Conclusion

Le portail de veille informationnelle permettra à la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean de posséder un outil collectif de maîtrise des technologies de l'information et de la communication. L'utilisation de ces technologies en tant que canal de retransmission des différents savoirs et connaissances produits par les organisations régionales, au moyen de la stratégie de veille sur demande, permettra d'impliquer les organisations participantes au sein du processus d'appropriation des TIC. Sans prétendre que le portail de veille informationnelle sera en mesure d'être LA solution pour ce qui est de l'appropriation des technologies de l'information et de la communication pour l'ensemble de la collectivité régionale, on peut toutefois affirmer que ce projet permettra une avancée très intéressante dans cette direction. ■

Notes et références

- ¹ L'auteur est titulaire d'une maîtrise en études et interventions régionales de l'Université du Québec à Chicoutimi dont le sujet de mémoire était « Les apports des expériences d'appropriation des TIC par les collectivités québécoises ». Il entreprendra, à l'automne 2005, un doctorat en développement régional à la même institution.
- ² Le terme de « technologies de l'information et de la communication » fait référence à la définition de « nouvelles technologies de l'information », plusieurs autres termes pouvant également être logés sous le même chapeau (source : *Grand dictionnaire technologique de l'Office québécois de la langue française*. (<http://www.granddictionnaire.com>))
- ³ En 1994, le Conseil de la science et des technologies du Québec faisait état du constat au niveau québécois dans « Miser sur le savoir », *Rapport de conjoncture 1994, Les nouvelles technologies de l'information*, Conseil de la science et de la technologie, Gouvernement du Québec, 1994, p. 11-12.
- ⁴ Source : *Grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française*.
- ⁵ Les collectivités ayant mis sur pied des portails sont celles de l'arrondissement Hochelaga-Maisonneuve (Arrondissement.com), de la ville de Bromont (Bromont.com), du territoire de la MRC de Bécancour (Bécancour.net), de la région de la Mauricie (Réseau à large bande de la Mauri-

cie) ainsi que de la région du Bas-Saint-Laurent (Technopole maritime du Québec). Les collectivités du deuxième type sont celles des villes d'Amos, Asbestos, Baie-Comeau, Gatineau, Joliette, Rimouski, Laval, Montréal, Québec, Rivière-du-Loup, Rouyn-Noranda, Sept-Îles, Shawinigan et Sherbrooke (source : Proulx, M.-U., L. Darhouani, J. Gauthier, A. Doubi, C. Bélanger et M.-A. Vachon (2003), *Appropriation des TIC par les acteurs territoriaux du développement*, rapport final présenté au CEFRIO, novembre, 134 p.).

⁶ Proulx, M.-U. *et al.* (2003), *op. cit.*, p. 56-58.

⁷ *Idem*, p. 67.

⁸ *Idem*, p. 26-34.

⁹ *Idem*.

¹⁰ Sites de 23 municipalités du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de Vision Saguenay 2025, les sites Internet des CLD et des SADC de la région 02, de l'ATR, de Tourisme Lac-Saint-Jean, Pilote02, la Toile du Royaume et la Toile du Saguenay (présentation « Idéal-type pour une meilleure appropriation des TIC au Saguenay–Lac-Saint-Jean », par M.-U. Proulx, Ph.D, dans le cadre d'un colloque sur les TIC, au Holiday Inn de Jonquière, le 2 juin 2004).

¹¹ Ce problème de fracture numérique fait référence à la création de deux catégories de citoyens : ceux qui ont accès et ceux qui n'ont pas accès. Il est évoqué sur le portail de la collectivité de Joinville-Le-Pont. (<http://www.joinville-le-pont.fr>.)

¹² On se base sur une expérience du groupe communautaire ÉCOF de Trois-Rivières (en collaboration avec Emploi-Québec), qui avait cours en 2004.

Le marketing de Ville de Saguenay

Dominic Tremblay ¹

Centre de recherche sur le développement territorial, UQAC

A l'image de plusieurs autres villes périphériques, Saguenay a subi, au cours des dernières années, une importante diminution des emplois générés par ses secteurs traditionnels. Les avancées technologiques qui réduisent les besoins en main-d'œuvre et l'arrivée de nouveaux joueurs internationaux sur le marché ont changé les façons de faire des entreprises qui ont fait la prospérité de la région pendant plusieurs décennies.

Comme ces secteurs démontrent peu des signes de croissance future dans la région, et devant les problématiques liées au chômage et à l'exode de la population, les autorités locales doivent implanter des stratégies pour développer de nouveaux secteurs, attirer des investisseurs et assurer la croissance des entreprises locales. Face à ces défis, la population attend des résultats rapidement. En effet, les mauvaises nouvelles en provenance des secteurs primaires, comme la fermeture de cuves d'Alcan ainsi que de l'usine de Port-Alfred, augmentent les attentes des habitants.

Pour offrir des outils aux villes et villes-régions qui désirent développer et mettre en marché leur offre, les chercheurs ont appliqué les techniques de marketing modernes à la réalité des territoires. Plusieurs municipalités utilisent déjà ces techniques pour déterminer les créneaux à développer, les modifications à apporter aux structures et infrastructures régionales pour devenir plus attractif ainsi que les stratégies à employer pour se créer une image de marque et se positionner sur l'échiquier mondial. L'utilisation d'une planification globale basée sur les théories du marketing territorial a permis à plusieurs régions en déclin de renforcer et de faire valoir leurs avantages distinctifs. Elles ont ainsi pu revaloriser leur centre-ville

déserté et permettre la naissance de nouveaux secteurs industriels.

Dans ce texte, nous analyserons les stratégies que Ville de Saguenay pourrait utiliser pour relancer son économie et permettre le succès de ses créneaux d'excellence.

Choix des créneaux d'excellence

La première étape consiste à déterminer les secteurs qui remplaceront les industries en déclin. Il s'agit d'un choix fondamental qui guidera toutes les actions liées au développement de l'économie régionale. Pour faire une sélection judicieuse, il faut posséder une grande compréhension de toutes les composantes dans la ville : son histoire, ses aspirations, sa culture, sa démographie, ses forces, ses faiblesses, les opportunités et les menaces du marché.

Les acteurs régionaux de Ville de Saguenay ont, à plusieurs reprises, discuté des secteurs à privilégier pour remplacer les industries primaires comme moteurs de création d'emplois. Ainsi, la transformation de l'aluminium ou du bois, le tourisme d'aventure et l'écotourisme, l'agroalimentaire et les innovations génomiques ont été ciblés comme segments d'avenir pour la municipalité.

Si un consensus est perceptible autour de ces segments, notamment pour la transformation de l'aluminium qui nourrit l'espoir d'une relance économique majeure pour la ville, le profil spécifique de chaque créneau d'excellence reste ambivalent. Ainsi, alors que plusieurs chérissent l'établissement de gigantesques usines par des investisseurs étrangers qui créeraient des centaines d'emplois, d'autres, plus modes-

Pour offrir des outils aux villes et villes-régions qui désirent développer et mettre en marché leur offre, les chercheurs ont appliqué les techniques de marketing modernes à la réalité des territoires.

tes, comptent sur la venue ou la création de PME. Même si la prospection auprès de différentes catégories d'investisseurs en même temps est viable, il faut s'assurer de décortiquer les caractéristiques de ceux-ci selon leurs motivations, leur provenance, leur taille, leur capacité d'investissement, les facteurs qu'ils considèrent lors de leur décision de localisation, les infrastructures et la main-d'œuvre dont ils ont besoin.

Le succès de l'étape de la segmentation réside dans la capacité des autorités à percevoir les particularités régionales et à les transposer en projets rassembleurs.

Plus on brosse un profil précis des investisseurs que l'on cible, plus il sera aisé d'établir des stratégies efficaces pour leur vendre la région. Par exemple, la volonté de développer le « tourisme nautique » au Saguenay serait beaucoup plus vague et moins porteuse que celle de préparer « la venue de bateaux de croisière internationaux à La Baie ». Une vision précise du marché cible permet de canaliser les efforts, d'établir une stratégie de communication efficace envers les investisseurs et de faciliter les représentations pour obtenir la participation des paliers de gouvernements supérieurs et du secteur privé. Pour chaque type d'investisseurs de tous les créneaux visés, on doit pouvoir faire ressortir très clairement pourquoi ceux-ci devraient choisir Ville de Saguenay plutôt que les territoires concurrents.

Ces informations sont ensuite regroupées à l'intérieur d'un plan qui guidera les décisions stratégiques et alignera tous les intervenants sur une même vision à long terme. Le rôle de chaque arrondissement, des parcs industriels, des équipements et autres infrastructures en place doit également y être déterminé.

Le succès de l'étape de la segmentation réside dans la capacité des autorités à percevoir les particularités régionales et à les transposer en projets rassembleurs. Par exemple, la localisation du Saguenay-Lac-Saint-Jean par rapport au Nord du Québec lui offre une position stratégique pour y fournir des services publics ou privés au plan de la santé, de l'éducation, de l'ingénierie, de la distribution de produits, etc. En développant davantage cette vocation de pourvoyeur de services pour les régions du nord, Ville de Saguenay pourrait permettre l'émergence de créneaux spécialisés dans le secteur tertiaire.

Modification de l'offre

Une fois les créneaux sélectionnés, les autorités doivent prendre une approche client envers les investisseurs et les touristes ciblés. Cela implique la création de conditions optimales adaptées à chaque segment et l'amélioration continue de l'offre du territoire. On peut subdiviser les activités d'adaptation en quatre domaines, soit le produit, le prix, la distribution et la promotion qui forment le marketing mix du territoire.

Le produit représente la présence de centres de recherche, de programmes de formation, de partenariats, d'incubateurs d'entreprises, de parcs industriels, d'équipements municipaux, etc. L'adaptation de l'élément produit est essentielle, car c'est généralement lui qui soutiendra le développement de l'innovation, de la créativité et qui permettra le bon déroulement des activités de l'entreprise.

Ensuite, l'élément prix contient l'ensemble des subventions, des congés fiscaux, des prêts, des fonds et autres avantages monétaires octroyés. Les avantages de type monétaire agissent généralement en soutien à l'élément « produit ». Ainsi, une région qui tenterait de compenser des déficiences au plan de ses infrastructures par des subventions devrait rapidement tomber dans la surenchère pour être suffisamment attractive auprès des entreprises.

La distribution comprend la facilité d'accès à la ville par un réseau adéquat de routes, d'aéroports, de trains et de ports, la création d'espaces industriels suffisants pour répondre à la demande ainsi que la qualité de vie offerte à la population.

Enfin, la promotion comprend l'ensemble des modifications effectuées pour vendre la ville aux investisseurs : nouvelle agence de promotion, nouveau logo, nouveau slogan, site Web, etc.

La gestion du marketing mix permet principalement deux choses. Premièrement, elle augmente l'attractivité de la ville aux yeux des investisseurs potentiels. Ensuite, une fois qu'ils seront établis, l'amélioration continue des services offerts par la municipalité permettra la satisfaction et la fidélisation des entreprises.

Beaucoup de travail a été effectué pour doter Ville de Saguenay des outils nécessaires à son développement.

Des efforts ont été déployés dans chacune des composantes du marketing mix et auront, entre autres, permis d'obtenir le titre officiel de Vallée de l'aluminium avec les avantages fiscaux qui en découlent, d'implanter la Centre des technologies de l'aluminium et de mettre en place des structures comme la Société de la Vallée de l'aluminium, Promotion Saguenay et le bureau de développement industriel régional d'Alcan.

Il est important d'implanter ces outils à travers des projets porteurs qui seront en mesure de générer de l'investissement du secteur privé. En effet, plusieurs localités ont tenté de lancer des créneaux d'excellence par l'investissement massif dans des infrastructures sans être en mesure de générer une synergie avec les entrepreneurs. La création de partenariats avec les investisseurs et l'implication monétaire de ceux-ci est essentielle au succès de la gestion du marketing mix. Ainsi, pour les bateaux de croisière à La Baie, bien que les paliers de gouvernement veuillent financer les travaux pour l'installation d'un quai, ils auront besoin de l'appui du secteur privé pour développer les activités qui seront offertes aux touristes lorsque ceux-ci accosteront. C'est par la capacité à joindre la créativité et les ressources des gens d'affaires à la vision des autorités locales que la municipalité pourra maximiser les retombées économiques générées par la venue des touristes de croisière.

Le positionnement

Le choix de secteurs d'excellence et l'investissement de plusieurs millions de dollars dans l'aménagement du territoire seront bien inutiles si la ville est incapable de convaincre les entreprises de venir s'établir sur son territoire. Les investisseurs ont le choix entre plusieurs dizaines de locations et ils iront là où ils perçoivent le plus d'avantages pour l'épanouissement de leur organisation.

La force de l'image de marque d'une région réside dans sa capacité à prouver que la somme de ses avantages concurrentiels est en mesure d'apporter les bénéfices promis. Ainsi, les villes dont les créneaux d'excellence sont en santé communiquent non seulement la force de leurs infrastructures et de leur main-d'œuvre, mais elles cherchent avant tout à communiquer leurs histoires à succès. Ainsi, pour la Vallée de l'aluminium, il ne suffit pas d'exposer la présence des

avantages fiscaux, des chaires et du Centre des technologies de l'aluminium. On doit montrer les résultats concrets, en termes de produits mis en marché et d'entreprises à succès, que la réunion de ces outils a permis de générer.

Cela représente une difficulté lorsque, comme pour le cas de Saguenay, les créneaux d'excellence sont en train de se développer. Venir s'y établir représente donc un risque : le risque de se retrouver presque seul au milieu d'une région qui n'a pas encore une grande expertise, et le risque que cette volonté de transformation ne se concrétise pas par la formation d'une grappe industrielle. Pour créer l'image de marque, les projets des acteurs locaux doivent donc être rassemblés pour être en mesure de convaincre les investisseurs d'accorder leur confiance à la municipalité. De plus, les premiers succès proviennent souvent des entrepreneurs locaux. Comme leur perception de leur terre d'accueil est généralement très positive, il est plus aisé de les convaincre d'y démarrer leur entreprise. Ils deviennent les précurseurs capables d'utiliser avec succès les infrastructures en place, pavant ainsi la voie aux investisseurs étrangers.

La force de l'image de marque d'une région réside dans sa capacité à prouver que la somme de ses avantages concurrentiels est en mesure d'apporter les bénéfices promis.

Le concept de la Vallée de l'aluminium peut représenter une image forte auprès des investisseurs. Cependant, il est encore difficile d'établir clairement que la région du Saguenay est un berceau de seconde transformation. Celle-ci aspire à l'être et elle doit dégager l'image d'une ville fonceuse qui se lance dans le marché de la seconde transformation et non pas celle d'une région qui attend que les investisseurs étrangers viennent garnir la grappe en y implantant des entreprises et qui échouera si personne ne se manifeste.

Ville de Saguenay aurait aussi avantage à déterminer avec plus de précision l'impact réel de certaines de ses caractéristiques sur les perceptions des investisseurs. Par exemple, quels sont les impacts de sa position géographique périphérique sur la perception des entreprises de seconde transformation du bois et de l'aluminium ? Qu'en est-il de la réputation syndicale

de la région ? Les entreprises perçoivent-elles véritablement des avantages à venir s'installer à proximité des chaires de recherche et du Centre des technologies de l'aluminium ?

Il faut aussi mesurer les perceptions des agents chargés de vendre la région aux investisseurs. Est-ce que, par exemple, les responsables de la SGF (Société générale de financement) croient suffisamment aux avantages de la région par rapport au reste du Québec pour se faire les défenseurs de Ville de Saguenay lorsqu'ils communiquent avec des entrepreneurs dans le domaine de l'aluminium ?

On doit également gérer l'image de marque des autres secteurs industriels sélectionnés. Présentement, le concept de « Royaume du bois » semble disparaître du vocabulaire régional, le secteur des innovations génomiques se développe en silence et la transformation agroalimentaire penche vers l'agrotourisme. Les démarches et les projets de ces secteurs prometteurs ne doivent pas être éclipsés par la transformation de l'aluminium (autant dans les médias, dans les investissements gouvernementaux que dans les efforts de promotion et de positionnement).

On pourrait enfin évaluer la possibilité de doter la région d'une image de « porte d'entrée du Nord » en relation avec sa capacité à fournir des services vers les régions du Nord du Québec. Le positionnement sur des arguments géographiques est employé avec succès par plusieurs municipalités qui communiquent une image de « zone tremplin » vers un espace géographique élargie.

Les structures de promotion

L'obtention des conditions optimales pour le développement des créneaux d'excellence d'une ville est un processus qui prend du temps². De plus, les décisions de localisation des entreprises sont effectuées à la suite d'évaluations exhaustives des différentes possibilités. Ainsi, sur plusieurs dizaines de projets soumis, seulement quelques-uns se traduiront par l'ouverture d'une entreprise dans la région. Le travail de prospection des agences de promotion produira ainsi des résultats dans une optique à moyen et long terme. Il faut donc s'assurer de la stabilité et de la continuité dans les structures promotionnelles de Ville de Saguenay. Celles-ci ne doivent pas être mises en péril par les

changements politiques des différents paliers de gouvernement.

On doit ainsi réussir à assurer le financement des activités de la Société de la Vallée de l'aluminium, malgré le désengagement du gouvernement du Québec. Il faut aussi voir à obtenir un consensus autour des rôles de Promotion Saguenay pour éviter l'éventuelle remise en question qui pourrait suivre des changements dans la politique municipale.

En contrepartie, les responsables du développement doivent constamment améliorer leurs approches et leurs outils de prospection. Depuis l'obtention du titre de Vallée de l'aluminium, plusieurs entreprises ont évalué les possibilités de s'installer dans la région sans toutefois concrétiser leurs investissements. En effectuant le post mortem de ces échecs, les autorités sont en mesure de déterminer quels sont les éléments du mix marketing ou alors des forces de la concurrence qui ont été en cause dans la décision des investisseurs de s'installer sur un autre territoire. Des correctifs ou des modifications de la stratégie d'approche peuvent ainsi être effectués.

De plus, Internet est devenu un média privilégié par beaucoup de villes pour transmettre de l'information aux investisseurs. Les sites Web, créés par les municipalités ou les agences de promotion régionales, deviennent les vitrines présentant les forces, les succès, les nouvelles et les statistiques pour tous les secteurs d'activités locales. On perçoit des progrès pour l'utilisation du Web par les autorités de Ville de Saguenay, mais on accuse toujours un certain retard. Tout d'abord, le site de TransforActions devrait être mis à jour ou retiré. En effet, les informations qui s'y trouvent datent de 2001-2002 et cette inertie nuit à l'image de dynamisme de la région. Ensuite, si le site de la Société de la Vallée de l'aluminium traite bien du créneau de l'aluminium, aucun site n'est créé pour les autres segments sélectionnés. Le site de Promotion Saguenay n'a toujours pas mis en ligne des informations concrètes pour les investisseurs et ce, environ un an après son lancement.

Les responsables du développement doivent constamment améliorer leurs approches et leurs outils de prospection.

Enfin, la capacité d'un territoire de se vendre auprès des investisseurs dépend directement du travail qui aura été effectué au moment de la segmentation, de l'adaptation de l'offre et du positionnement perceptuel. Ainsi, une segmentation précise permet l'utilisation de véhicules promotionnels mieux ciblés et la transmission d'arguments en lien direct avec les aspirations des segments visés. La présence d'un mix marketing optimal permet à l'investisseur de considérer la région comme lieu d'établissement, et le positionnement saura convaincre que les avantages dépassent de loin ceux de l'ensemble des concurrents. ■

Notes et références

- ¹ L'auteur est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université du Québec à Chicoutimi. Il a effectué des recherches sur les stratégies promotionnelles des municipalités et il a participé à la rédaction du rapport « Le Repositionnement de Saguenay ». Il a également été panéliste au colloque « Le devenir de Saguenay » pour la thématique du marketing territorial.
- ² Voir : Kotler, P., D.H. Haider et I. Rein (1993). *Marketing Places : Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, Toronto, Collier Macmillan Canada, 388 p.

Doctorat en développement régional

ABORDER LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'analyse de l'espace, de son aménagement, sa gestion et son développement socioculturel et économique est intégrée à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

Date limite demande d'admission : 1^{er} mars de chaque année



Université du Québec à Chicoutimi

Université du Québec à Chicoutimi
Marc-Urbain Proulx
Téléphone (418) 545-5011, poste 5243
Courriel: Marc-Urbain_Proulx@uqac.ca
www.uqac.ca/registr/programmes/3770.html



Université du Québec à Rimouski

Université du Québec à Rimouski
Serge Côté
Téléphone: (418) 724-1648, poste 1687
druqar@uqar.qc.ca
wer.uqar.qc.ca

De Soccrent à Pluricapital : un modèle de développement régional inventé au Saguenay

Hubert Antoine Wallot ¹
Université du Québec à Montréal

Introduction

Depuis maintenant plusieurs années, on considère la création de PME (petites et moyennes entreprises) comme un élément crucial du développement économique et de l'innovation ². À travers les efforts pour comprendre les phénomènes entourant la naissance, la survie et le développement de ces PME, l'attention s'est initialement portée sur le taux élevé de leur mortalité périnatale ou infantile : c'est-à-dire la grande proportion d'entreprises naissantes qui faillissent au cours des premières années de leur existence. On l'explique par leur difficulté à trouver suffisamment de financement ainsi que par leur manque d'expertise technique et gestionnelle, voire d'espace suffisant.

On a cru trouver la solution en mettant sur pied des incubateurs d'entreprises et des sociétés fournissant du capital de risque.

On a cru trouver la solution en mettant sur pied des incubateurs d'entreprises et des sociétés fournissant du capital de risque. Bon nombre des premières initiatives gouvernementales de soutien à la petite entreprise se sont situées à ce niveau. Les deux hypothèses implicites de ces solutions semblent les suivantes : 1) le taux spontané de naissance de PME est suffisamment élevé et 2) ce qui est à améliorer a trait au taux de survie à maturité.

Les approches rattachées à pareilles prémisses n'ont pas toujours apporté tous les bons effets souhaités, et les deux hypothèses sous-jacentes n'ont jamais pu être démontrées. Mais, dans la mesure où ces approches se prêtent à des applications autant en milieu régional qu'en milieu central urbain (quoique avec une efficacité différente) et que ces actions résultent de décisions d'instances provinciales ou nationales mises en œuvre par des fonctionnaires ou intervenants

généralement localisés en milieu central, ces approches demeurent les plus utilisées.

Une autre tendance théorique et pratique a rapidement émergé selon laquelle le taux de naissance doit être accru par des actions en amont, à savoir avant la conception. En effet, la fécondation survient et de nouvelles entreprises naissent lorsque des entrepreneurs viennent en contact avec des opportunités. Le défi réside-t-il alors dans le manque d'entrepreneurs ou dans le manque d'occasions d'affaires ? Selon la réponse qu'on donne, on trouve deux grandes approches d'interventions dont s'inspirent notamment deux modèles québécois de développement économique régional par la création de PME : le CLD (Centre local de développement) et la formule Soccrent-Pluricapital, inventée au Saguenay.

Les programmes gouvernementaux : soutenir l'entrepreneur

Dans l'hypothèse qui postule une pénurie d'entrepreneurs motivés et aptes à démarrer une nouvelle entreprise, on repère certaines causes présumées et l'on cherche à agir sur elles : par exemple, des déficiences au niveau d'aspects psychologiques, familiaux et sociaux favorables à l'entrepreneuriat et au développement d'entrepreneurs. On escompte alors que le taux de naissance des PME croîtra par une action à long terme et une action à moyen terme sur l'éventuel entrepreneur. Dans l'action à long terme, qui est néanmoins logiquement la première, on cherche à éveiller le potentiel entrepreneurial latent dans certaines couches de la population, par exemple à travers la valorisation culturelle de l'entrepreneur. Dans l'action à moyen terme, qui prend pourtant la suite de l'action à

long terme, il s'agit d'encourager la formation en gestion de l'individu au potentiel et à l'intérêt entrepreneuriaux développés, avec suivi et soutien de son projet d'entreprise qui lui tient généralement lieu de présentation. Ces actions supposent un processus assez long, non seulement en ce qui a trait aux changements dans la culture, mais aussi quant à la formation de l'entrepreneur qui requiert tout de même quelques années.

**Il reste aux régions à assurer
elles-mêmes leur développement à
l'aide de leurs communautés d'affaires.**

Dans l'action à court terme, il s'agit de soutenir un entrepreneur qui a déjà un projet. Un grand nombre de programmes gouvernementaux cherchent à agir à ce niveau. Au Québec, le gouvernement a tenté de regrouper un ensemble de programmes à travers le concept de CLD. Cependant, le modèle d'intervention du CLD repose essentiellement sur le développement entrepreneurial des jeunes. Par ses différents programmes d'aide financière, il cherche à favoriser le développement de l'entrepreneurship, principalement auprès des jeunes de 18 à 35 ans. Le CLD se centre sur l'entrepreneur³, même si celui-ci se présente toujours flanqué d'un projet d'entreprise qui a son propre mérite : le CLD ne cherche pas à développer une entreprise, fut-elle à bon potentiel, dont le promoteur pourrait lui faire faux bond dans la poursuite du développement de son projet.

Les services offerts par le CLD consistent d'abord à encadrer le développement de l'entreprise par l'entrepreneur à divers niveaux et à diverses étapes : aide technique au développement du plan d'affaires, aide financière (subvention, prêt préférentiel) et aide au « réseautage ». Par la suite, le CLD suit l'entreprise démarrée avec son aide essentiellement pour fournir au promoteur un soutien dans la phase d'implantation et de surveiller son utilisation de l'aide financière. Les programmes gouvernementaux comme le CLD ont un certain coût économique puisque le CLD n'est pas une entreprise profitable et qu'il arrive parfois qu'il coûte aussi cher, sinon plus, en termes de fonctionnement, que les montants qu'il distribue. Il n'existe actuellement pas de données évaluatives concluantes sur le rendement économique de pareil type d'organisation.

Prospection d'opportunités et circuits d'informations

Dans une autre perspective, on cherche à améliorer le taux de naissance de PME par l'apport d'occasions (« opportunités ») d'affaires aux capacités fécondantes d'entrepreneurs. Normalement, ces occasions peuvent prendre des formes variées : innovations technologiques (produits nouveaux), innovations gestionnelles (par exemple les entreprises Cascades), innovations techniques (par exemple la mise au point de techniques de production plus efficaces et efficientes), innovation marketing (par exemple le hamburger McDonald). Mais l'occasion d'affaires peut prendre la forme d'une rencontre provoquée entre des partenaires potentiels qui s'ignorent comme tels ou encore entre des occasions d'affaires existantes et des entrepreneurs en recherche d'une occasion d'affaires. C'est ce qu'on peut appeler la fécondation *in vitro*, dont il sera question plus loin. En effet, la stimulation de la fécondité (c'est-à-dire de l'entrepreneurship) n'aura pas d'effet sur le taux de naissance de PME si les partenaires potentiels (les entrepreneurs et les occasions d'affaires) ne sont pas mis en présence. Cette opération suppose, comme élément majeur, une circulation de l'information que, dans la vision traditionnelle du marché libéral, on semble souvent prendre comme allant de soi. On peut vraisemblablement présumer que cela peut aller éventuellement de soi dans les grands centres urbains, lieux de confluence informationnelle et organisationnelle des grandes organisations nationales ou multinationales, ou encore plus spécifiquement dans les grandes entreprises, mais non dans les milieux périphériques. Or, ce sont ces derniers qui, depuis environ trois décennies, font l'expérience de la restructuration de leur économie au détriment du taux d'emploi sous la forme d'une modernisation des grandes entreprises régionales dans le secteur manufacturier de façon à ce qu'elles deviennent mondialement compétitives. La stabilisation de l'emploi dans ces secteurs n'a rien arrangé. De plus, dans certains régions, la présence de ces grands seigneurs (les grandes entreprises) offrant de très bons salaires à leurs employés, sans doute en compensation d'un accès généralement bon marché à des ressources naturelles, a découragé quelque peu la dynamique du développement des entrepreneurs, à la différence d'autres régions moins colonisées par la grande entreprise et plus créatives d'entrepreneurs, comme la Beauce.

Il reste donc aux régions à assurer elles-mêmes leur développement à l'aide de leurs communautés d'affaires composées des grandes entreprises qui y opèrent et des autres gens d'affaires. De fait, la mise en commun de l'expertise technologique et administrative, des réseaux internationaux de communication, des connaissances des conditions locales rend possible l'introduction de nouvelles occasions d'affaires à partir d'informations, de technologies ou même d'équipements à l'extérieur à la région. Elle permet aussi de faciliter le démarrage de petites ainsi que de moyennes entreprises, notamment en instaurant un réseautage un peu sur le mode des grappes industrielles. Elle devrait avoir aussi un effet multiplicateur sur l'entrepreneuriat régional tout en constituant une solution préventive à un problème général dans les régions en Occident où les grandes entreprises sont invitées par la modernisation et la compétition à réduire substantiellement leur personnel.

Naissance de Soccrent

C'est dans ce contexte qu'au Saguenay, région plutôt nordique du Québec, on met sur pied, au tournant des années 1980, la Soccrent (Société en commandite de création d'entreprises). Il s'agit d'abord d'un contexte politique où de grandes sociétés multinationales avec des usines importantes dans cette région doivent, après diverses manœuvres de restructuration et de rationalisation ayant mené à des mises à pied, protéger leur image (même si ce n'est jamais présenté ainsi) en contribuant à la restauration d'un tissu économique régional. La Soccrent ainsi créée a donc comme première mission de créer de l'emploi dans la région à travers la création d'entreprises. Sa structure juridique est alors celle d'une société en commandite dont les actionnaires, les commanditaires, pouvant bénéficier d'avantages fiscaux relatifs au capital de risque, ont une responsabilité limitée à leurs engagements initiaux en capital, et rencontrent la condition qu'ils ne gèrent pas la société. Mais les commanditaires ont forcément un commandité qui va gérer les fonds. C'est Pluricapital, une entreprise privée à but lucratif à actionnaire unique, en l'occurrence un gestionnaire de type entrepreneurial, monsieur Adam Lapointe, qui est aussi professeur d'économie à l'Université du Québec à Chicoutimi. Pour réaliser sa mission, Soccrent s'est alors donnée, ce qui était une originalité à l'époque, trois fonctions : l'investissement, en région, de capital de risque, la création d'entreprises, l'incu-

bation d'entreprises. Ces trois fonctions avaient pour objectifs principaux de promouvoir le développement régional et d'attirer en périphérie des activités économiques par le biais de la création d'entreprises manufacturières ou technologiques. La société ainsi créée se donne du coup divers indicateurs de performance qui vont par la suite lui donner raison en termes de création d'entreprises durables, d'emplois stables et de profits.

Phase 1 :

Un objectif de création d'emplois

Pour des raisons politiques et aussi d'avantages fiscaux, les grandes entreprises régionales joignent Soccrent avec, comme première mission, la création d'emplois, même si le profit n'était pas d'emblée dédaigné, bien au contraire. La nouvelle société cherche à travailler sur des projets d'entreprises auxquels on peut déjà associer une expertise technique dans des personnes ou, maintenant le plus souvent, dans des partenariats avec d'autres entreprises. Cela est particulièrement intéressant lorsque ces partenaires sont étrangers et que les intérêts sont mutuels. Mais, avec le temps et l'expérience, la nouvelle société va agir de plus en plus comme promoteur plutôt que comme entrepreneur, car elle développe une expertise à monter des dossiers et à réunir les expertises nécessaires où l'on trouve déjà une expertise technique. C'est souvent selon le principe des grappes industrielles que la nouvelle société multiplie un certain nombre de projets d'entreprises autour d'une entreprise initiale qu'elle aura pu mettre sur pied. Elle ne sera plus gestionnaire une fois l'entreprise lancée. Elle identifie une idée à partir des ressources régionales, monte le dossier jusqu'à la décision d'implantation et trouve ensuite un gestionnaire. Donc, elle choisit de miser d'abord sur l'entreprise à créer et à laquelle adjoindre un gestionnaire plutôt que de miser sur un gestionnaire et avoir à vivre avec ses forces et ses faiblesses pendant longtemps. Son approche entrepreneuriale ressemble, par certains côtés, à l'intrapreneurship dans la grande entreprise. Ainsi, lorsqu'elle veut faire construire une usine, une compagnie comme Alcan identifie un site, choisit une technologie et ce n'est qu'après la terminaison de la construction et au moment du démarrage du projet qu'elle embauche un directeur général. De plus, la société s'intéresse à des projets de type manufacturier et, avec le temps, d'une stature qui, notamment en raison des investissements

importants, évoque la moyenne entreprise plutôt que la petite.

Fécondation *in vitro* d'entreprises

Le tandem Soccrent-Pluricapital est donc une entreprise originale agissant souvent comme une sorte d'agence « matrimoniale » où l'on retrouve tantôt la clinique de fertilité, tantôt les services de la mère porteuse : en quelque sorte, une organisation destinée à conjuguer des entrepreneurs à des occasions d'affaires selon un processus qu'on peut métaphoriquement dénommer fécondation *in vitro* ⁴. Bien que cette idée d'une intervention d'un tiers dans une dynamique entrepreneuriale semble à contretemps de certaines perceptions scientifiques et populaires séculaires du processus entrepreneurial, certaines expériences en cours ou complétées questionnent les idées reçues.

La nouvelle société se distingue ainsi de l'approche gouvernementale classique, mentionnée plus haut, qui privilégie l'accent sur l'entrepreneur qui arrive quasi marié à un projet, son projet à lui. L'approche de Soccrent-Pluricapital comporte trois temps, si l'on peut dire : Pluricapital identifie une occasion d'affaires, trouve un partenaire technique et, ensuite seulement, embauche un directeur général identifié comme bon gestionnaire, un individu qui a des caractéristiques entrepreneuriales (et dans les faits, en très grande majorité, une formation universitaire en gestion) et qui va exploiter cette occasion d'affaires avec le partenariat technique. Pluricapital met cependant l'emphasis sur l'entreprise à créer ou créée et non sur l'entrepreneur à soutenir. Si le gestionnaire de la nouvelle entreprise ne fait pas l'affaire, Pluricapital le change.

Pluricapital a une perspective particulière sur le développement économique régional. Cette entreprise considère qu'il est extrêmement difficile pour une petite entreprise de faire affaires avec une grande entreprise, pour diverses raisons telles que les normes de qualité, la capacité de production, les prix, etc. De plus, il s'y vivrait une situation de développement économique peu attrayante pour les entreprises de moyenne taille qui pourraient faire le pont (ou le relais) entre la grande entreprise et la petite entreprise. Elle croit que c'est ce fait de l'absence marquée de la moyenne entreprise qui pénalise l'intégration fonctionnelle et productive de la structure économique régionale. C'est pourquoi Pluricapital s'attaque à cette problématique en développant des opportunités d'affaires

puis en les mariant avec les technologies appropriées, tout en respectant le développement des ressources existantes dans la région. Ce modèle de développement économique régional privilégie donc le développement d'entreprises manufacturières ou technologiques de taille moyenne de manière à permettre un relais fécond de développement entre les grandes et les petites entreprises.

Cette orientation, non fondamentale à l'approche, vient la compléter harmonieusement dans une perspective de développement régional solide. Donc, l'approche de Soccrent-Pluricapital vise le développement non pas par le haut (la grande entreprise) ou par le bas (le développement d'entrepreneur ou de l'entrepreneurship) mais, d'une certaine façon, par le mariage des deux à travers la mise sur pied d'une moyenne entreprise (investissement de cinq millions de dollars et plus), préférablement de type manufacturier. Ce modèle favorise donc le réseautage entre la petite et la grande entreprise.

Pluricapital a une perspective particulière sur le développement économique régional.

Phase 2: Le réajustement de la mission

La Soccrent est née avec une vocation de créer des emplois en région, dans une perspective de vocation d'entreprise de capital de risque où l'objectif premier n'était pas la profitabilité, même si elle était forcé-ment au rendez-vous. Il s'agissait aussi, pour les grandes entreprises régionales, de se dédouaner moralement et politiquement des efforts qu'elles faisaient depuis quelques années en termes de modernisation et de rationalisation interne pour fin de compétitivité, efforts qui se traduisaient dans des coupures d'emplois dans la région. Les premiers succès de Soccrent-Pluricapital incitèrent les commanditaires à pratiquement doubler leur mise de fonds.

Puis, après ce dédouanage et les premiers succès de l'entreprise de capital de risque, notamment en matière de création d'emplois, il y eut une mutation importante. Les commanditaires, un ensemble de grandes entreprises enracinées dans la région, et qui avaient donné la mission initiale, revinrent implicitement et dans le concret quotidien à une mission

plus traditionnelle. En effet, ils ralentirent ou cessèrent l'ajout de capital. Le développement s'en retrouva alors limité.

Aussi, de 1990 à 1996, la rentabilité devint un critère de décision aussi important que la création d'emplois. Cependant, les gestionnaires d'origine de Pluricapital, constatant que les grandes entreprises s'identifiaient plus facilement à des entités sectorielles, eurent l'idée de faire une approche sectorielle régionale dont le fonds SODEXFOR (1994) fut le prototype à partir de quoi fut développée et implantée l'idée des Para et des Soccrents.

L'objectif opérationnel de Pluricapital est de mettre sur pied deux projets par année.

Phase 3 : Paras et mission de rentabilité

La conjoncture amena donc Soccrent à mettre la rentabilité au premier plan de la mission. Par ailleurs, l'entreprise initialement appelée Soccrent se retrouva bientôt scindée en deux catégories d'entités juridiques distinctes : les Paras et les Soccrents, alors que Pluricapital demeurerait toujours l'unique commandité.

Un Para est un regroupement d'entreprises solides et leaders dans un secteur donné, par exemple le bois. Les Paras correspondent donc à des secteurs d'activités au sein desquels le commandité Pluricapital développe des réseaux de contacts, lesquels vont permettre la révélation d'occasions d'affaires et, par suite, une structure de développement de projets principalement par grappes industrielles. Durant un développement de projet, des dérivés de produits – donc de nouvelles opportunités – peuvent émerger, à la façon des grappes industrielles. C'est à ce moment que la chaîne commence et que le choix des opportunités s'agrandit. L'effort se diversifie dans plusieurs secteurs d'activités, ce qui a déjà donné lieu à la constitution de six Paras différents : foresterie, métallurgie, agroalimentaire, technologie, chimie, énergie. Ce sont les Paras qui financent le développement de projets, non leur implantation. La composition des Paras peut varier dans le temps.

Par ailleurs, comme l'était le Soccrent initial et désormais dissous, un Soccrent est une entreprise de capital

de risque formée en vue de la création d'entreprises. En général, le Soccrent se spécifie par un domaine d'intérêt semblable à celui d'un Para, et les commanditaires sont des organisations qu'on retrouve souvent autant dans le Para que dans le Soccrent du même domaine. Le Soccrent est donc l'organisation qui peut investir dans l'implantation d'un projet préparé à la commande d'un Para.

Au fond, l'arrimage des Para et des nouveaux Soccrents, qui ne se recoupent pourtant jamais complètement, repose sur l'élaboration progressive de réseaux stratégiques administrés par une équipe multidisciplinaire, celle de Pluricapital, dont un des objectifs principaux est de provoquer des investissements créateurs d'entreprises dans les secteurs à forte croissance, manufacturiers ou recourant à des technologies de pointe.

Enfin, Pluricapital est, d'une certaine façon, une entreprise de services visant à développer les projets, un peu à la manière d'un R&D intrapreneurial qu'utilisent les Paras qui financent le développement des projets. Dès qu'un projet d'entreprise est développé jusqu'à l'étape de préimplantation, il est offert pour vente, en priorité à des organismes du Para concerné ou au Soccrent apparenté. Il y a donc là, après fécondation *in vitro*, transfert d'embryon. Il est entendu que la vente d'un projet doit couvrir, pour fins de remboursement, les frais de développement du projet par Pluricapital qui, étant une entreprise à but lucratif, doit y trouver aussi un profit. Par ailleurs, Pluricapital est aussi, dans les faits, la société qu'on sollicite pour gérer les Soccrents.

Rentabilité des Soccrents et de Pluricapital

Malgré un objectif commercial explicite (le profit), tant pour les commanditaires à travers les Soccrents qu'au niveau de la société gestionnaire commanditée, Pluricapital, cette dernière, à travers son actionnaire unique et président-directeur général, conserve comme valeurs majeures, sinon comme mission, le développement régional que toutefois elle identifie non pas à des individus, mais à des entreprises issues d'occasions d'affaires, et principalement dans les secteurs vitaux, le secteur manufacturier et le secteur technologique. L'objectif opérationnel de Pluricapital est de mettre sur pied deux projets par année. Les projets proviennent d'une opportunité d'affaires soit techno-

logique, soit manufacturière, soit de richesse régionale. Le rôle de Pluricapital est donc de développer les différents projets, de trouver le financement nécessaire au démarrage et de faire fructifier le capital de risque des sociétaires. En outre, Pluricapital conseille le gestionnaire ou l'entrepreneur et contribue à maximiser sa rencontre avec des opportunités d'affaires. Pluricapital consolide également les réseaux, fait croître l'économie régionale et stimule l'internationalisation des activités, des entreprises et des projets.

À la fin de la décennie 1990, Pluricapital avait un bilan impressionnant. Active depuis 1986, Pluricapital regroupait 35 sociétaires et supervisait une trentaine de placements d'affaires. Pluricapital avait généré plus de 2 000 nouveaux emplois en 12 ans et géré des actifs de réseau de 350 M\$, pour un capital sous gestion de 32 M\$. Pluricapital avait acquis une réputation enviable et une crédibilité solide auprès de ses partenaires privés et publics. Pour les années 1993-1998, Pluricapital a obtenu pour ses commanditaires un rendement nominal annuel de 42,04 % grâce à son réseau stratégique, un partenariat privé, son approche proactive et son équipe professionnelle. Depuis, compte tenu de la conjoncture économique, elle a obtenu pour ses commandités un niveau moyen supérieur à ce qu'on rencontre dans ce genre d'investissement pour la période, soit environ 11 %.

Néanmoins, précédemment très dédié à l'innovation et au développement de projets, à trouver les opportunités et les entreprises partenaires éventuelles ainsi qu'aux phases de préincubation et d'incubation, Pluricapital connaît deux phénomènes nouveaux. Lorsque, pour un projet, il y a peu d'expertise, notamment technique dans la région, Pluricapital tend à moins faire refaire à un entrepreneur local, pour l'introduire au projet monté, la démarche déjà faite par l'entreprise pour le développer, car cela alourdit le processus en introduisant des délais et des incertitudes. Donc, Pluricapital devient alors l'entrepreneur à la manière des banques d'affaires privées américaines. En second lieu, une condition fondamentale de succès des projets est l'apport suffisant et la continuité des capitaux pour procéder, depuis l'analyse jusqu'au prédémarrage de projet. Or actuellement, le marché du capital de risque, profit oblige, se déplace vers le développement de projets ayant déjà franchi l'étape plus risquée du prédémarrage, et ceci n'est pas sans influencer la structure Soccrent-Para-Pluricapital;

Pluricapital doit alors en tenir compte et s'adapter pour survivre.

Phase 4 : L'extra régional et l'international

Pendant tout ce temps-là, pendant que les grandes entreprises fournissent des fonds, l'expertise du développement et de l'implantation de projets s'est développée dans Pluricapital, dans le commandité. Son équipe a ainsi acquis une expérience régionale et sectorielle dans le démarrage d'entreprises. Jusqu'au moment où le marché régional du capital de risque s'est saturé parce qu'entre-temps sont arrivées d'autres sociétés de capital de risque à vocation régionale, comme la FIDQ (Fonds régional d'investissement Desjardins) qui empiétait directement sur la mission des divers tandems de Soccrent avec Pluricapital, laquelle firme devenait moins compétitive en raison des avantages fiscaux de ces nouveaux fonds publics. Ensuite, Pluricapital avait un fond qui était rendu à maturité. Et le coût des nouveaux fonds sur le marché était moins élevé que celui de Pluricapital et offraient beaucoup plus de disponibilité.

Par ailleurs, la société Pluricapital, le commandité de tous les Soccrents, a toujours été une entreprise privée, et donc la rentabilité était un de ses objectifs. Elle avait deux choix : ou prendre de l'expansion dans un nouveau marché, ou trouver une nouvelle vocation dans le secteur privé à travers le développement de l'expertise acquise... Comme par hasard, quand le président de Pluricapital se rendit à Montréal pour rencontrer les dirigeants de la Caisse de Dépôt, en 1998, ces derniers, constatant l'unicité de l'expérience de l'entreprise saguenéenne, lui proposèrent de mettre un bon capital à sa disposition à condition de ne pas borner le lieu d'intervention au Saguenay, mais de plutôt investir là où Caisse intervient. Alors, Pluricapital apparaît non plus simplement comme un fonds de capital de risque, mais d'abord comme une entreprise experte dans la découverte ou le montage d'opportunités, dans la préparation d'évaluation opérationnelle de projets soumis, de devis financiers ou de propositions d'affaires, puis de suivi intensif de l'entreprise mise sur pied. Le partenariat de la Caisse de Dépôt ouvre tout le marché. Mais s'il y eut l'initiation de trois projets, dont deux au Québec et un en Pennsylvanie, la Caisse de Dépôt se réorienta vers la fin de 2001 et se retira du secteur du démarrage d'en-

treprises. Actuellement, les fonds sous gestion par le commandité Pluricapital sont autour de 35 millions \$.

Par ailleurs, dorénavant, l'expertise de Pluricapital, jadis strictement régionale, est offerte à tous. Cette expertise, les autres fonds de capitaux spécialisés ne l'ont pas, sauf dans les grandes villes. Pluricapital, au lieu d'être un fonds spécialisé, prend plutôt toute l'activité du placement du début à la fin (y compris le désinvestissement). Ce qui facilite les choses, c'est la présence d'équipes multidisciplinaires, de gens avec un esprit entrepreneurial et de gens avec des expériences différentes. Car, en dernier ressort, Pluricapital demeure l'entreprise d'un entrepreneur, et c'est ce qui fait sans doute que sa multiplication, et surtout la multiplication de son succès, ne vont pas nécessairement de soi.

En raison de l'esprit entrepreneurial qui y préside, beaucoup de gestionnaires de Pluricapital sont devenus des gestionnaires d'entreprises créées ou acquises par Pluricapital. Une personne œuvre dans Pluricapital depuis le début, il y aura bientôt 20 ans, soit son président fondateur et unique actionnaire, monsieur Adam Lapointe.

Conclusion

Pluricapital n'est pas simplement un concept gestionnel, mais un phénomène social qui révèle la dynamique tant de l'entrepreneur que de la grande entreprise en milieu régional. Pluricapital demeure une entreprise entrepreneuriale, et cette caractéristique contribue à maintenir, malgré son évolution, sa contribution régionale. Comme entreprise profitable, elle demeure sujette aux contrecoups du marché et peut-être même de la trajectoire de ses gestionnaires. La vocation de l'entreprise a changé, mais le fait que Pluricapital soit une entreprise de petite taille en termes d'employés et qu'elle n'ait qu'un seul actionnaire qui demeure au Saguenay, cela comporte des conséquences notables pour la localisation des ressources. Il en serait évidemment autrement pour une grande entreprise. Le modèle Socrent-Pluricapital est un modèle séduisant. Comment se fait-il qu'on ne l'ait pas reproduit ? Nous

y voyons diverses raisons. La première tient à l'approche qui veut agir en amont en provoquant la rencontre d'occasions d'affaires avec des gestionnaires. C'est une approche contraire aux perspectives courantes. La seconde, c'est une approche conçue pour la création d'entreprise en milieu périphérique, alors que les organismes susceptibles de s'intéresser à la création d'entreprises sont en milieu centraux et pensent que leurs modèles d'intervention, valables dans ce type de milieu, valent aussi pour la périphérie. La dernière raison a trait plus spécifiquement à la fonction du commandité Pluricapital, car il y a, pour que cela puisse émerger, la condition d'un gestionnaire exceptionnellement habile et habité par un esprit à la fois régionaliste et entrepreneurial qui croit en ce modèle.

En raison de l'esprit entrepreneurial qui y préside, beaucoup de gestionnaires de Pluricapital sont devenus des gestionnaires d'entreprises créées ou acquises par Pluricapital.

Notes et références

- ¹ Hubert Wallot est professeur titulaire de gestion et responsable du programme court en entrepreneuriat à la Téléq (UQAM). Il est détenteur d'un diplôme en management de l'Université McGill, d'un MBA et d'un Ph.D. en management de l'Université Laval, d'une maîtrise de Harvard et d'une scolarité de doctorat de l'Université de Paris. Il est aussi psychiatre et, à ce titre, professeur de clinique à l'Université Laval. Il s'intéresse aux aspects psychologiques de l'entrepreneuriat et à l'organisation des services de santé.
- ² D'Amboise G. (1997). *Quelle gestion stratégique pour la PME ?* Presses Inter Universitaires, 2^e Édition, p. 14-15.
- ³ Wallot H. et P. Barbeau (2001). « Entre l'entrepreneur et l'entreprise, faut-il choisir ? », *Organisations et territoires*, vol. 10, n° 2, printemps-été, p. 61-80.
- ⁴ Wallot H. et S. Dubé (1995). « Magnitude. In Vitro fertilization of a Business », *Gestion 2000*, tome 1, p. 75-89; Wallot H. et S. Dubé (1998) « Incubation, capital de risque et création *in vitro* d'entreprise », *Revue organisation*, vol. 7, n° 1, p. 57-69.

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Site Web

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.

Éléments du parcours institutionnel régional

Marc-Urbain Proulx ¹
Université du Québec à Chicoutimi

Au cours de la deuxième moitié du XX^e siècle, le paysage de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean s’est considérablement modifié à la faveur de la politique gouvernementale. Le résultat le plus marquant à propos du nouveau paysage régional réside dans un aménagement extensif du territoire. À cet effet d’aménagement, les acquis passés en matière de bâtiments collectifs (églises, hôtels de ville, écoles, hôpitaux...), de barrages, d’aqueducs, de routes, des ponts, des chemins, etc. furent substantiellement bonifiés par un vaste programme public de construction physique de ports, de collèges, d’aéroports, d’autoroutes, de réseaux électriques, de polyvalentes, de centres sportifs, d’édifices administratifs, de centres communautaires, etc. Selon cette approche interventionniste de nature physico-spatiale, divers services publics (entretien, conservation, protection, conseils...) furent aussi mis en œuvre dans les secteurs des ressources naturelles, de l’agriculture, de la faune, du récréotourisme, de la culture...

Pour gérer ces nouveaux équipements, infrastructures et services structurants pour le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, des organisations formelles furent mises en place afin de seconder les corporations municipales et les commissions scolaires déjà présentes. Directions régionales, conseils régionaux, centres, corporations, bureaux, offices, associations, sociétés, etc. se sont ainsi multipliés sur le terrain afin de relever des missions publiques spécifiques. En réalité, une véritable construction institutionnelle territoriale fut effectuée à deux nouveaux échelons distincts². D’abord, à l’échelle de la région administrative³ du Saguenay–Lac-Saint-Jean au cours des années 1970, le mouvement qui avait commencé bien avant s’est intensifié pour ensuite se poursuivre lentement pendant les années 1980. Ensuite, les quatre territoires

MRC ont subi le même envol institutionnel à partir de 1980 pour s’accélérer au cours de la décennie 1990.

À l’apogée de cette période de construction physique et institutionnelle, les impulsions endogènes du développement se sont inscrites telle une véritable stratégie poursuivie par les gouvernements supérieurs. On a alors cherché à construire une nouvelle capacité de développement culturel, social et économique en misant sur des mécanismes locaux et régionaux de soutien à l’innovation. Les travailleurs et les entrepreneurs sont ainsi devenus des clients privilégiés des

**La planification territoriale s’inscrit
telle la démarche collective privilégiée
pour donner sens et moyens à ce
régionalisme souhaité sous la forme
de diverses actions structurantes.**

programmes gouvernementaux relativement généraux pour appuyer les diverses initiatives dites par le bas ou ascendantes. Formation professionnelle, R&D, incubation in-

dustrielle, financement du risque, transferts technologiques, services aux entreprises, etc. représentent maintenant les nouvelles cibles des interventions publiques. Tant et si bien que le Saguenay–Lac-Saint-Jean dispose désormais des composantes de base d’une assise territoriale d’innovation et de production à transformer en un véritable système fertile, notamment par la création collective desdites « économies de proximité », étape ultime de la construction territoriale.

Cette construction territoriale multidimensionnelle à l’œuvre en région 02 au cours des dernières décennies est associée à un « chemin parcouru » relativement riche sous l’angle de la dotation d’un vaste domaine public apte à soutenir non seulement ses clients (population, travailleurs et entreprises), mais aussi l’appropriation collective de leviers du développement. L’imbrication régionale globale de ce « soutien territorial » représente certes une finalité à poursuivre selon des principes tels que la cohérence administrative, l’efficacité économique, la démocratie, la

justice sociale et la durabilité du développement. La planification territoriale s'inscrit, à cet effet, telle la démarche collective privilégiée pour donner sens et moyens à ce régionalisme souhaité sous la forme de diverses actions structurantes.

Or, face à la turbulence très actuelle ⁴ causée par une importante restructuration économique et sociale vécue à la faveur de ladite mondialisation et son corollaire, la métropolisation, notre question de recherche concerne la capacité d'action territoriale réelle face à la nécessité de repositionnement, voire de rebondissement de la région Saguenay–Lac-Saint-Jean. Dans ce texte, nous tenterons d'éclairer cette question en utilisant une grille de lecture institutionnelle ⁵. Grille qui s'avère encore imparfaite dans sa capacité de mesure ⁶, mais qui tout de même permet de saisir certains éléments des « arrangements institutionnels » qui, selon la littérature scientifique, fait actuellement la différence entre les régions proactives et celles simple-

ment réactives, entre les régions gagnantes et les régions perdantes, entre les milieux innovateurs et ceux qui ne le sont pas.

Éclatement et fragmentation

Le portrait institutionnel régional contenait à la base, en 1992, 231 organisations publiques, parapubliques et collectives. Ce nombre répertorié a augmenté à 257 organisations en 1996 par la multiplication des corporations de développement local au cours de la première moitié de la décennie 1990. En 2004, nous avons inventorié et classifié 208 de ces organisations qui œuvrent aux trois échelons territoriaux du vaste domaine public régional 02. Elles exercent plus de 40 fonctions publiques distinctes dans une douzaine de champs d'activités considérés dans le tableau 1. Il existe aussi, dans la région 02, plus de 700 groupes communautaires de diverses natures, généralement ancrés à l'échelle locale.

Tableau 1 – Domaine public Saguenay–Lac-Saint-Jean, 2004

Secteurs d'activités	Territoire d'activités			
	Local	Supralocal	Régional	Total
Affaires municipales	49	4	1	54
Affaires sociales	3	9	5	17
Culture et communication	0	0	7	7
Éducation	3	4	7	14
Services publics et collectifs	1	1	25	27
Loisirs et environnement	0	0	8	8
Commerce	2	0	3	5
Industrie et construction	1	3	15	19
Agriculture et alimentation	1	3	6	10
Travail et main-d'œuvre	0	1	5	6
Forêts, énergie et ressources	5	0	16	21
Développement économique	8	4	8	20
Total	73	29	106	208
Pourcentage par territoire	35,1 %	13,9 %	51,0 %	100 %

Source : Proulx, M.-U. (dir.) (2004). *Profil des organisations publiques, parapubliques et collectives du Saguenay–Lac-Saint-Jean*, UQAC.

Nous héritons au Saguenay–Lac-Saint-Jean d'un domaine public éclaté à trois échelons territoriaux et fragmenté au sein de diverses organisations monofonctionnelles qui œuvrent chacune dans leur propre

secteur d'activité tel que la santé, l'éducation, l'emploi, la culture, etc. Les municipalités, et aussi les MRC dans une moindre mesure, représentent les seules organisations multifonctionnelles qui demeurent con-

finées par ailleurs à certains biens et services spécifiques.

La réforme supralocale en cours

Le fait principal qui a marqué la période récente (1996-2004) concerne l'importante réforme supralocale qui a progressé substantiellement dans sa trajectoire amorcée trois décennies plus tôt. On a alors assisté à des modifications substantielles de certaines organisations publiques qui ont affecté chez celles-ci le nombre, la taille, l'aire de desserte et les modalités de gestion. Furent ainsi éliminées, par fusions ou abolitions, 11 municipalités, 5 organisations du champ des affaires sociales, 5 organisations de celui de l'éducation et 31 organisations du champ du développement économique local. Comme faits saillants à cet effet, notons d'abord la consolidation par fusion des agglomérations urbaines de Saguenay, Alma et Dolbeau ainsi que des villages de Lac-à-la-Croix et de Métabetchouan⁷. En outre, les quatre territoires MRC furent renforcés. Consolidation et renforcement qui se sont effectués à l'intérieur de grands secteurs publics, soit d'abord le municipal et ensuite le scolaire, la santé et les services sociaux, l'emploi, la formation professionnelle, le développement économique. L'une des composantes oubliées de cette consolidation inachevée concerne le nouveau territoire difforme de la MRC du Fjord-du-Saguenay qui s'avère éclaté par pièces détachées dans la couronne périurbaine et dans la frange périphérique bas-saguenéenne. Notons que les Conseils MRC formés des représentants municipaux furent récemment responsabilisés davantage face aux CLD (centres locaux de développement) de leur territoire qui concentre désormais les efforts de développement local.

Du côté administratif au Saguenay-Lac-Saint-Jean, peu de missions des diverses organisations présentes furent substantiellement modifiées pendant la période observée. Dans le secteur de la santé et des services sociaux, les organisations fusionnées ou intégrées ont même conservé leur mission spécifique à l'intérieur de la mission générale de la nouvelle organisation consolidée. La modification marginale des missions tend vers une bonification à l'égard de la précision des clientèles ciblées, de l'utilisation des outils électroniques, de l'évaluation, de l'évolution, de l'application de normes et d'ouverture sur le monde. La tendance conduit nettement vers la diversification des

produits et des services desservis sur les territoires dans le vaste secteur public régional afin de répondre davantage aux besoins diversifiés des clients. À l'exception des organisations fusionnées par la réforme gouvernementale en région 02, le territoire de desserte de chacune des 208 organisations observées en 2004 a subi peu de modifications. Nous avons noté par ailleurs un certain nombre de chevauchements de fonctions et de duplications de tâches, surtout entre les différents échelons territoriaux, notamment dans le tourisme et la promotion du développement. Finalement à cette rubrique, le domaine public 02 emploie 20 582 ressources humaines en 2004, soit 57 % à l'échelle supralocale, 36 % à l'échelle régionale et 7 % à l'échelle locale; cet effectif était de 20 653 en 1996, dont 9 % à l'échelle locale. Il s'agit d'une expertise publique qui recèle une force considérable à bonifier en région 02.

Peu de missions des diverses organisations présentes furent substantiellement modifiées pendant la période observée.

Essoufflement démocratique

Sous l'angle de la démocratie, l'essoufflement souvent diagnostiqué par les médias⁸ apparaît clairement à notre analyse. Signalons que la démocratie territoriale s'avère déjà largement participative grâce aux 180 conseils d'administration actifs dans les 208 organisations désormais présentes au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il s'agit certes d'un très grand nombre d'instances décisionnelles dont l'agencement général s'avère questionnable globalement sous divers angles, notamment dans son émiettement de l'expertise, ses lourdeurs bureaucratiques, ses corporatismes neutralisants, ses lenteurs décisionnelles. Questionnements à effectuer dans le contexte d'une capacité de mobilisation saturée, généralement surestimée dans son potentiel réel, d'autant plus qu'elle subit actuellement la dévalorisation des non-élus par le gain d'importance des élus sur plusieurs instances décisionnelles, notamment de la CRÉ (Conférence régionale des élus).

Parmi ces 180 CA de la région, 64 % sont ancrés aux échelles locales et supralocales. Si seulement 52 % des représentants sur les CA locaux et supralocaux sont réellement élus par suffrage, ce ratio descend à

29 % lorsque nos calculs s'étendent à l'ensemble de la région. Il y a peu d'élus directs aux échelles régionales et MRC. À cet effet, les 71 % de représentants locaux, MRC et régionaux non élus représentent un potentiel de leadership considérable, à harnacher convenablement il va sans dire. D'une manière générale, les collèges électoraux sont devenus un important mécanisme de désignation des conseillers, alors que l'assemblée générale demeure un mécanisme démocratique très utilisé. Soulignons que si seulement 28 organisations publiques (bureaux, directions et autres agences des ministères provinciaux et fédéraux) ne possèdent pas de CA, de nombreux programmes publics souvent importants en ressources sont cependant gérés par celles-ci en étant imputables devant Québec ou Ottawa⁹. Finalement, la démocratie territoriale souffre aussi de l'inégale répartition accentuée du pouvoir décisionnel autant entre les lieux qu'entre les secteurs. En outre, la distance physique entre les acteurs mobilisés dans une vaste région représente une contrainte importante. On note également le peu d'innovations institutionnelles territoriales en regard particulièrement de la nécessaire médiation du pilotage des dossiers collectifs prioritaires et aussi des relations entre les acteurs en général. Il n'y a encore aucun préfet de MRC élu au suffrage dans la région malgré les vertus reconnues de cette formule pour équilibrer le pouvoir politique avec Ville de Saguenay et renforcer le pouvoir régional.

Insuffisance des moyens

Les ressources financières du vaste domaine public régional 02 s'avèrent certes considérables. Nos données incomplètes, en particulier à propos des ressources allouées par les programmes des gouvernements supérieurs, limitent la comptabilité régionale du budget global. Pour le simple fonctionnement administratif, nous estimons des dépenses publiques régionales globales autour de 1,7 G\$ en 2004. De cette somme estimée, l'impôt foncier municipal totalise près de 420 M\$ en 2004, soit environ 25 % des dépenses publiques régionales affectées au fonctionnement des organisations. Sans compter les divers programmes gouvernementaux exogènes, la dépendance financière de la région à l'égard de Québec et d'Ottawa s'avère évidente.

Il est à signaler par ailleurs qu'au Saguenay, l'important budget de 199 M\$ de la ville principale ne repré-

sente que 20 % à 25 % des dépenses publiques de fonctionnement effectuées sur ce territoire, notamment 222 M\$ dans la santé et les services sociaux, 366 M\$ dans l'éducation, sans compter la formation professionnelle, la recherche, la R&D, le transport, la culture, la Sécurité du revenu et la Sûreté du Québec. À Saint-Félicien, la ville commet un budget de 13 M \$, alors que celui du cégep représente 19 M\$ de dépenses directes. À Roberval, la ville budgétise 12 M\$ et le centre hospitalier en alloue 52 M\$. Cette fragmentation budgétaire se fait sentir particulièrement lorsqu'une même fonction publique est exercée par deux ou plusieurs organisations. À titre d'exemple illustratif, la somme de 8 M\$ affectée dans la région à l'animation et à la promotion économique en 2004 fut saupoudrée au sein de 35 organisations certes efficaces dans leurs cibles spécifiques, mais néanmoins limitées individuellement en matière d'expertise technique pour assister et soutenir des projets de développement de plus en plus complexes.

La démocratie territoriale souffre aussi de l'inégale répartition accentuée du pouvoir décisionnel autant entre les lieux qu'entre les secteurs.

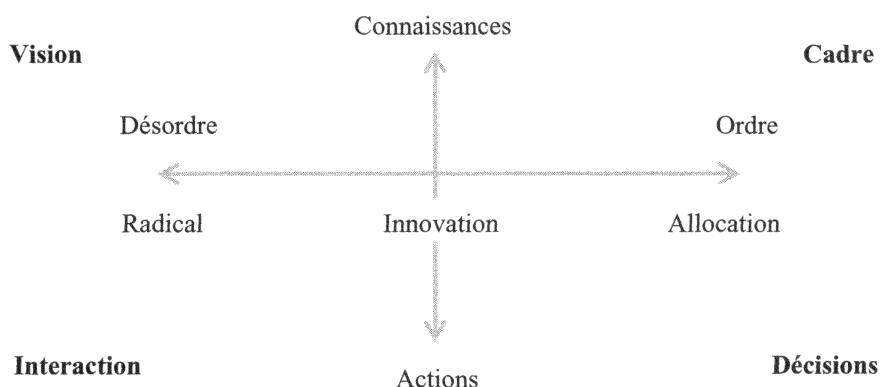
Toujours en matière de moyens, il n'existe aucun pouvoir réglementaire et fort peu de pouvoir exécutif à l'échelon régional 02. Beaucoup d'interventions publiques en région sont exogènes, relevant directement de Québec et d'Ottawa. Aussi, la capacité d'interventions endogènes est soumise aux lois, règles et normes des gouvernements supérieurs. Les instances locales, MRC et régionales ont fort peu de contrôle sur l'utilisation des ressources telles que la forêt, les mines, le bassin hydrographique. Les municipalités et les MRC possèdent par contre un pouvoir réglementaire, des ressources financières autonomes et ainsi un pouvoir exécutif considérable. Des zonages sont effectifs pour maîtriser tant bien que mal l'usage du sol. En réalité, le pouvoir d'intervention autonome (à un certain degré) dans la région 02 s'avère très largement local et supralocal. Il est éclaté et fragmenté dans différentes organisations publiques et collectives, dont plusieurs sont totalement indépendantes des conseils municipaux et MRC. Les maires des grandes villes et les préfets de MRC jouent déjà à cet effet un rôle important de médiation et de cohésion, à renforcer éventuellement dans le domaine public à cet échelon.

Consolidation régionale par la planification

Depuis les années 1960, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean a bénéficié de neuf exercices de planification territoriale¹⁰ effectués en utilisant sept procédures distinctes associées à la théorie de la planification¹¹. Celle-ci considère quatre grandes dimensions distinctes (vision – cadre – décisions – interaction) pour effectuer la fameuse liaison entre « connaissance et action ». Liaison qui représente l'essence même de la planification comme pratique de gouverne optimale de l'innovation et du changement à l'échelle d'une

collectivité territoriale. Trois formes de pratiques existent à cet effet, soit les planifications allocatrice, radicale et innovatrice. À partir de cette base conceptuelle, les schémas 1 et 2 présentent les quatre dimensions de la planification territoriale qui servent la saisie et la compilation de nos données sur la procédure et les contenus de chacun des neuf exercices effectués en région 02 (tableau 2). Notre analyse par composantes principales ainsi devenue possible nous permet de soulever un certain nombre de constats, de comparer les divers résultats de la planification territoriale et de relativiser la présence de chacune des dimensions.

Schéma 1 – Modèle d'analyse de la planification territoriale



En premier lieu, il apparaît évident que la dimension concernée par la « vision territoriale » a bénéficié d'un contenu variable au fil des exercices. À cet effet, aucune véritable comptabilité régionale réactualisée dans le style « tableau de bord » ne fut formellement établie. Peu de prospective collective ne fut effectuée, si ce n'est à l'exercice P6. Aussi, certains thèmes et secteurs tels que l'énergie, les finances publiques, l'innovation, les institutions, l'apprentissage collectif furent peu scrutés, limitant ainsi la globalité de l'observation visionnaire.

Nous constatons en outre la dominance de la planification de nature stratégique (P2 - P3 - P4 - P7) dont le rigoureux « cadre » associé à l'exercice a certes permis une allocation plus rationnelle des ressources publiques, même si l'évaluation comparative des options stratégiques ne fut que très peu au rendez-vous. Par un concours de circonstances conjoncturelles, trois exercices de planification en région 02 ont utilisé une procédure plus radicale que simplement allocatrice. L'un de ces exercices, relativement informel

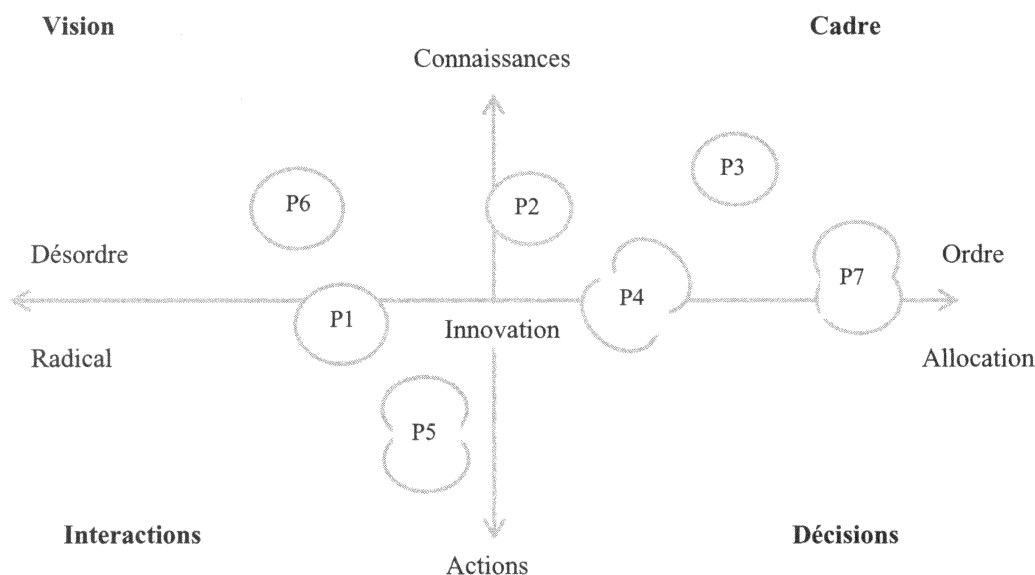
(P6), a permis de bonifier considérablement la vision globale élaborée et partagée par les acteurs. Tandis que les deux autres exercices plus formels (P1 et P5) furent largement interactifs et ont à l'évidence fait émerger plusieurs actions territoriales tout à fait innovatrices et structurantes pour la région. Nous y reviendrons.

De fait, notre analyse perçoit fort bien les différences entre les caractéristiques technocratiques et participacionnistes, affirmées au cours des différents exercices de planification territoriale. Selon le mélange conjoncturel de ces deux forces, chaque exercice n'aboutit pas aux mêmes résultats. Les exercices plus technocratiques misent largement sur la rationalité dans l'allocation des ressources publiques. Des progrès importants s'avèrent perceptibles. Alors qu'une participation élargie fait davantage émerger des initiatives nouvelles, grâce à l'impulsion d'un degré de désordre institutionnel par l'entremise de l'intensification de l'interaction. L'équilibre innovateur entre ces deux forces s'avère évidemment souhaitable sous la forme

d'actions structurantes, rationnellement faisables selon des critères environnementaux, financiers, so-

ciaux, culturels, administratifs, politiques et économiques.

Schéma 2 – Positionnement des exercices de planification territoriale



À cet effet d'actions innovatrices structurantes, la région 02 s'est appropriée certains leviers socio-économiques, de manière variable, au fil des exercices de planification territoriale. En réalité, des acquis importants tels que des équipements de prestige (Pulperie, Grands Jardins, Véloroute, réseau muséal, centrales et réseaux hydroélectriques, éléments patrimoniaux, centres de R&D), des organisations novatrices (coopératives, SOCCRENT, RLDD, STASS, CREPAS, conseils, alliances, associations...) et des instruments collectifs (fiscalité, règlements, incubateurs, parcs, services d'accueils, etc.) furent au rendez-vous dans la région. Force est de constater cependant les limites institutionnelles de cette appropriation territoriale de leviers originaux de développement soutenue par le domaine public. Des faiblesses et des manques régionaux évidents apparaissent à notre lecture.

Le contrôle de l'utilisation des ressources, notamment le sol, s'avère insuffisant.

bleuets, Vallée de l'aluminium, Royaume du bois, etc. Il n'y a pas une unique référence collective, stable et continue, pouvant être évoquée symboliquement et servir de « projet territorial mobilisateur » pour les acteurs sur le terrain. Le nécessaire repositionnement actuel de l'image territoriale rend impérative l'affirmation vigoureuse de cette « vocation » par un marketing territorial approprié. Or, ladite planification stratégique de la décennie 1990 n'a paradoxalement pas conduit à ce résultat, dont l'atteinte a tout de même progressé de manière significative avec la récente désignation de « créniaux régionaux d'excellence » par l'entremise de la politique industrielle de Québec. Aussi, la région ne possède pas de fonds autonome substantiel de développement. Le contrôle de l'utilisation des ressources, notamment le sol, s'avère insuffisant, notamment en zones de villégiature et périurbaines. Bien que la problématique de la forêt fasse récemment l'objet d'une réflexion intensive tout à fait bienvenue, la région ne bénéficie pas de dossier formel sur certains enjeux cruciaux tels que le bassin hydroélectrique, les terres en friche, le potentiel éolien, l'occupation nordique, les TIC¹³ et les autres moteur du futur développement régional. La région ne possède pas de mécanismes professionnels pour établir systématiquement la faisabilité multicritère des projets collectifs structurants qu'elle nécessite pour progresser. Elle ne possède pas non plus de mécanisme formel de dépistage de promoteurs, d'entrepre-

Soulignons d'abord qu'après quatre décennies de planification¹², la région 02 balbutie encore dans la formulation d'une véritable vocation régionale : Domaine du Roy, Oasis nordique, Porte d'entrée du Nord, Laboratoire de développement durable, Pays des

neurs, de leaders et de porteurs de dossiers. Cette région manque, en outre, de mécanismes pour faciliter les interfaces adéquates, notamment pour réguler les relations patronales-syndicales, les relations entre Ville de Saguenay et ses partenaires municipaux et non municipaux, les relations entre les divers lieux, les divers milieux, les divers secteurs. Il y a en somme encore peu d'alliances, d'ententes et de partena-

riats interorganisationnels. Mis à part les infrastructures de transport dont la demande sociale actuelle s'avère globalement énorme, le développement local et régional endogène illustre clairement un manque de projets d'actions structurantes, une absence de projet moteur. À l'évidence de notre lecture institutionnelle, on se doit de questionner le pilotage collectif du développement dans la région 02 par la planification.

Tableau 2 – Le contenu des exercices de planification régionale au Saguenay–Lac-Saint-Jean

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P5	P7	P7
PROCÉDURES	Enquête-participation	Mission	Schéma régional	Schéma MRC	CSÉR I	Congrès éthique	CSÉR II	PSR I	PSR II
DIMENSIONS	1961-1965	1969	1977	1982-1990	1983-1984	1988-1990	1990-1991	1996	2001
Vision	Consultation élargie	Réflexion collective bien articulée	Plusieurs études d'experts	Documents Études Consultations	Portrait global exhaustif	Réflexion collective éthique sur les finalités	Synthèse	Portrait régional Grandes tendances	Grandes tendances
Cadre stratégique	3 stratégies : Bleuets Scieries Emplois	Grands objectifs Pôle de croissance saguenéen Parcs régionaux Transformation Institutions régionales	5 grandes stratégies	Grandes orientation d'aménagement	Nouvelles orientations régionales	8 grandes finalités	Orientations	Plusieurs stratégies	Stratégies plus précises Créneaux Enjeux
Actions	Proposition de 5 unités d'aménagement du territoire	Peu	Peu	Équipements Infrastructures ciblées	661 projets proposés 87 actions priorisées STASS SOCCRENT R&d Autoroute 70 Relations syndicales-patronales	Forum permanent	Consolidation des acquis SOCCRENT CQRDA RLDD	Consolidation des acquis Grands Jardins Piste cyclable CREPAS	Vallée de l'aluminium CREPAS Tableau de bord Fonds « forêt »
Interaction	1500 familles mobilisées 30 municipalités impliquées CER Collaboration verticale	CAR 15 ministères	Conseils régionaux sectoriels	Comités Participation de la société civile Concertation	Concertation Près 2000 acteurs mobilisés Sommet	Ateliers animés d'un congrès progressif sur 2 ans	12 tables sectorielles Sommet	Comité aviseur Commissions sectorielles Forum régional États généraux Ententes-cadres	Commissions sectorielles Ententes-cadres Rendez-vous des régions

Nous constatons à cet effet, la dominance croissante des exercices de planification strictement sectorielle (éducation, santé et services sociaux, transport, culture, tourisme...). Domination et replis sectoriels qui se renforcent actuellement avec la planification régionale dans les créneaux d'excellence (aluminium, agroalimentaire, forêt, tourisme d'aventure...). Mis à part les schémas d'aménagement qui possèdent une envergure globale, l'échelon MRC possède aussi désormais plusieurs plans strictement sectoriels concernés par le développement, l'emploi, l'éducation, les services communautaires, la gestion de services spécialisés. Alors qu'à l'échelle locale, les plans d'urbanisme, de transport en commun, de voirie, de loisirs, de divers équipements généralisent cette division par secteurs de la réflexion collective sur l'action. Secteurs désormais organisés, qui ont tendance à se replier sur leur propre perspective d'observation de la réalité régionale.

Tant et si bien que la planification régionale 02 respecte de moins en moins le principe de la globalité si essentiel. Certes bien confectionnés et très utiles, les plans détachés par secteurs et par territoires ont désormais préséance sur la globalité. Selon notre analyse, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean apparaît globalement plus divisée que jamais par morceaux sectoriels et territoriaux. En outre, la séparation de plus en

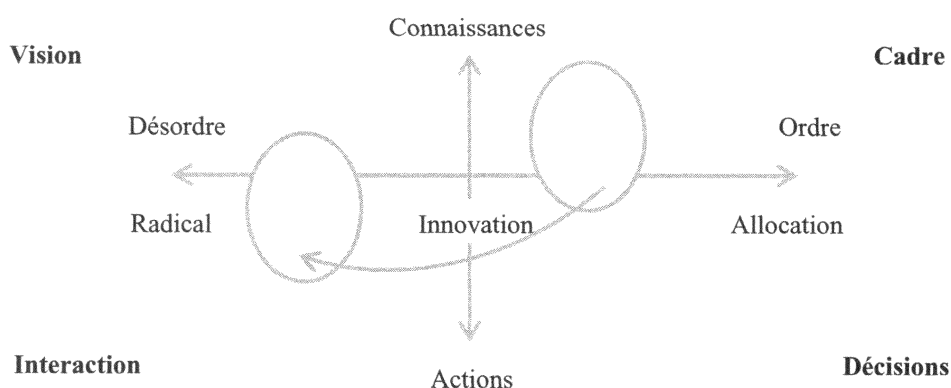
plus claire entre les dimensions « cadre stratégique » et « décisions opérationnelles » par des procédures distinctes de planification accentue la disjonction entre les planificateurs. Bref, nous avançons que la région nécessite un nouvel exercice de planification régionale globale de forme innovatrice, capable de faire émerger de nombreuses actions structurantes. La crise économique et sociale régionale sans précédent qui est vécue depuis 2003 rend, à notre avis, cette planification tout à fait impérieuse.

Conclusion

Selon notre lecture, le contexte institutionnel du Saguenay–Lac-Saint-Jean n'est actuellement pas optimal pour affronter la restructuration économique et sociale qui nécessite des actions innovatrices et vigoureuses. Le domaine public fragmenté et éclaté, l'essoufflement démocratique, le manque de moyens ainsi qu'une planification territoriale inadéquate contraignent très lourdement la proactivité et l'innovation pourtant impératives dans le nouveau contexte continental et mondial en changement continue.

Nous avançons que la région nécessite un nouvel exercice de planification régionale globale de forme innovatrice.

Schéma 3 – Prochaine procédure de planification régionale



À cet effet, il nous apparaît tout à fait indiqué, dans cette région 02, d'interpeller selon une vision globale les multiples acteurs hors de leur repli corporatiste réciproque, confortés par un cadre stratégique sectoriel bien à eux, mais que pour eux. Il devient urgent de désenclaver les nombreux plans par morceaux sec-

toriels et territoriaux, tout en conservant leurs importants apports réels et utiles. Nous proposons à cet effet de mettre en œuvre une planification globale de nature radicale afin d'atteindre un équilibre pleinement innovateur en matière d'actions structurantes. Pour ce faire, les dimensions « vision » et « interaction » doivent

être interpellées impérativement par les planificateurs sectoriels, locaux, MRC et régionaux.

Plusieurs enjeux s'offrent alors à la réflexion collective, notamment la poursuite de la consolidation supra-locale, le renforcement démocratique, la dotation de moyens financiers et réglementaires supplémentaires, l'élaboration de dossiers techniques (forêt, éolien, TIC, terres en friche, créneaux post-industriels...), la mise en œuvre de nouveaux outils de développement, la cohérence globale du domaine public régional, etc. Ces enjeux doivent, à notre avis, être interpellés dans un esprit d'apprentissage collectif et d'innovation territoriale. ■

Notes et références

¹ L'auteur est Docteur en économie régionale et professeur titulaire au département des sciences économiques et administratives. Ses recherches portent sur la dynamique spatiale et la théorie du développement territorial.

² Il est à noter qu'une autre catégorie de territoires est actuellement sur la planche à dessin avec la désignation de zones spécialisées appelées les « créneaux d'excellence ».

³ Territoire 02 découpé dans le Royaume historique de Saguenay afin d'offrir une aire administrative homogène.

⁴ Une analyse de la turbulence régionale vécue lors des inondations massives de 1996 au Saguenay-Lac-Saint-Jean fut effectuée dans Proulx, M.-U. (dir.) (1998), *Une région dans la turbulence*, Sillery, PUQ. Nous considérons que les difficultés économiques de 2003-2004-2005 engendrent un chaos institutionnel supérieur à celui de 1996-1997.

⁵ Texte rédigé sur la base des Profils 1992-1996-2004 des *Organisations publiques, parapubliques et collectives du Saguenay-Lac-Saint-Jean*. Voir aussi « De la vision en planification territoriale » sur le portail du mouvement Vision Saguenay 2025.

⁶ Nous saisissons encore très mal des éléments ou propriétés institutionnels tels que les processus identitaires, la mobilisation sociale, la circulation de l'information, la solidarité communautaire, etc.

⁷ Dans cette région, la consolidation villages-paroisses tant désirées au Québec était déjà acquise grâce à l'élimination d'une quarantaine de petites municipalités et de dizaines de commissions scolaires, entre 1961 et 1996.

⁸ Postes électifs ou désignés non comblés; élus par acclamation; scrutins électoraux boudés; inégale répartition du pouvoir; syndrome des TLM (toujours les mêmes); potentats locaux et régionaux.

⁹ En 2004, le bureau régional de Développement Économique Canada a alloué près de 15 M\$ sans conseil d'administration, alors que la CRÉ associée au vrai pouvoir régional n'a obtenu qu'un budget de 1,5 M\$.

¹⁰ Les plans locaux, les plans d'urbanisme, les plans sectoriels et les plans d'action spécifiques ne furent pas considérés ici.

¹¹ Voir Proulx, M.-U. (1996). « Trois décennies de planification régionale au Québec », dans Proulx, M.-U. (dir.) *Le phénomène régional au Québec*, Sillery, PUQ.

¹² Voir Proulx, M.-U. « Quatre décennies de planification territoriale au Québec », communication livrée au Congrès ACFAS 2005, UQAC, à paraître.

¹³ Technologies d'information et de communication.

Formulaire d'abonnement



JE DÉSIRE M'ABONNER À LA REVUE ORGANISATIONS ET TERRITOIRES ET JE JOINS UN CHÈQUE AU MONTANT DE : _____ \$

NOUVEL ABONNÉ : ☐ RENOUELEMENT : ☐ DATE : _____

Abonnement institutionnel (6 numéros) 103,52 \$ (Toutes taxes incluses)

Abonnement individuel (6 numéros) 66,71 \$ (Toutes taxes incluses)

Abonnement hors Canada (6 numéros) 145,00 \$

* Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans.

☐ Je désire que mon abonnement débute avec le **DERNIER** numéro paru. ☐

☐ Je désire que mon abonnement débute avec le **PROCHAIN** numéro à paraître. ☐

Faites-nous parvenir vos coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopieur : _____

Courriel : _____

ADRESSE D'EXPÉDITION

Revue *Organisations et territoires*
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université, bureau H5-1040
Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530 Télécopieur : (418) 693-9072

Courriel : revue_ot@uqac.ca Site Web : www.uqac.ca/revueot

Chronique du livre

André Joyal
Université du Québec à Trois-Rivières

Pierre-André Julien,
*Entrepreneuriat régional et économie
de la connaissance, Québec, PUQ,*
2005, p. 395

Aujourd'hui responsable de la chaire Bell sur la PME mondiale, après avoir dirigé pendant dix ans la chaire J. Armand-Bombardier, Pierre-André Julien (PAJ) est détenteur, entre autres, du prix Michel-Vincent décerné par l'ACFAS. Auteur, co-auteur et éditeur d'une vingtaine d'ouvrages, il publie ici sans conteste le plus important de ses ouvrages. Les quelque 542 références bibliographiques sur lesquelles l'auteur appuie ses vues en constituent la preuve. Elles sont, par leur nombre, à la dimension de la culture de l'auteur. S'il en met autant, alors que parfois il y a lieu de douter de la nécessité en présence de certaines évidences, c'est moins pour impressionner le lecteur que par une volonté de lui offrir la possibilité d'aller aux sources, si utiles. Ainsi, l'ouvrage allie, on ne peut mieux, l'abstrait et le concret. Des travaux de recherche et de consultation, impliquant des centaines de PME au fil des ans, servent ici à offrir au lecteur une gamme très variée d'exemples de ce qui se vit en leur sein.

L'expérience pratique assortie d'une solide connaissance de la littérature scientifique a conduit l'auteur à chercher ici à répondre à une question : pourquoi l'entrepreneuriat endogène est-il plus dynamique dans certains lieux et pendant certaines périodes ? Le lecteur obtiendra la réponse en ayant en main un ouvrage dont l'objectif consiste à proposer une théorie holistique ou transdisciplinaire de l'entrepreneuriat (p. 24). L'atteinte de cet objectif fait appel à quatre parties totalisant dix chapitres en plus d'une conclusion fondamentale.

Le lecteur d'*O&T* portera une attention particulière à la partie 2 : « Entrepreneurs, organisations et milieux entrepreneuriaux ». On y trouve la description de différents types d'entrepreneurs avec une représentation

de leurs interrelations avec le milieu d'où ils émanent. Ici, PAJ ne cache pas l'influence qu'ont eue sur lui les travaux du Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI). Ce milieu, en citant un Italien et un Tessinois membre du GREMI, PAJ le présente comme une construction sociale du marché qui facilite les multiples liens entre les diverses ressources, d'une part, et les acheteurs, d'autre part. C'est un contexte de production territoriale mesuré par le savoir-faire, la culture technique et les capacités d'apprentissage, valorisant plus ou moins la proximité des acteurs pour créer une synergie avec l'environnement (p. 158). Comment ne pas apprécier une telle représentation de ce que peut être un milieu ? Un tableau montre cinq groupes d'acteurs (structure industrielle, culture entrepreneuriale, etc.) qui affectent le dynamisme d'un milieu.

L'ouvrage regorge de schémas issus de l'imagination fertile de l'auteur et de celle de ses assistants. Ce qui, parfois, donne lieu à des figures à haut intérêt pédagogique comme celle situant clairement quatre types d'entrepreneurs : d'imitation, de reproduction, de valorisation et enfin d'aventure. Au lecteur de faire son choix. Quel que soit le type d'entrepreneur, comment ne pas être d'accord avec PAJ quand il écrit que, dans la majorité des cas, l'entrepreneur s'installe chez lui, en ville ou dans son village. Une capsule fort intéressante (p. 101) donne l'exemple d'un entrepreneur qui s'est lancé en affaires après avoir connu une adolescence marquée du sceau de la petite délinquance ¹.

Qui dit milieu pense inévitablement « réseaux ». Et il en est abondamment question dans la partie 3 : « Information, réseaux et innovation ». Peut-on aujourd'hui parler de développement régional sans évoquer l'importance des réseaux, même si tous les auteurs ne font pas l'unanimité quant à leur rôle exact sur l'essor des entreprises ? Nombre de dirigeants d'entreprises, c'est connu, affirment ne rien vouloir savoir des grandes têtes de réseaux existant à l'intérieur de leur MRC. Mais PAJ attache beaucoup d'importance aux

réseaux, forts ou faibles, surtout ces deniers. Et il partage son enthousiasme avec un grand nombre d'auteurs. Bien sûr, il y a différents types de réseaux suivant leur forme générique ou spécifique (p. 218). Ce qu'il importe vraisemblablement de retenir, c'est que plus la structure régionale se limite à des réseaux traditionnels (forts) et peu ouverts sur l'extérieur, plus elle limite la déviance sur son territoire et favorise ainsi l'inertie. Il importe de se prémunir contre les réseaux trop « tricotés serrés ». PAJ a-t-il en tête ceux qu'il a pu observer en Beauce si l'on en juge par un de ses ouvrages précédents ? Sur la Beauce, d'ailleurs, on se rapportera avec intérêt aux observations de D. Doloreux, P. Fillion et J.-L. Klein publiées dans l'ouvrage dont le compte-rendu suit celui-ci. Le lecteur verra que ces auteurs affichent sur le « miracle » beauceron des positions susceptibles de remettre en cause certaines croyances.

Dans un intéressant chapitre sur l'innovation, PAJ, encore une fois, impressionne par l'étendue de sa culture à la faveur d'une capsule se rapportant au grand dictionnaire de cuisine d'Alexandre Dumas (celui des Mousquetaires, pas le journaliste de RC...) qui fait penser à un article du *Devoir* où l'on voit qu'à partir des six éléments : l'amer, les doux, le sec, le huileux, le sucré et le salé, on crée un nombre infini de combinaisons en y apportant des nuances innombrables. Il est donc possible d'innover en cuisine, contrairement à ce que prétendait un article publié dans *Le Monde*, sous la plume d'un journaliste réputé, pour qui en cuisine on n'innovait plus, on ne faisait que redécouvrir². Ce détour conduit aux différents types d'innovation avec un bel hommage à Schumpeter.

Et on en arrive à la partie 4 : « Le mécanisme du développement endogène »³. Ici, PAJ sort son artillerie lourde et prépare un *finale* qui ne manquera pas de plaire à plusieurs. Le lecteur habitant une région ressource accordera une importance particulière aux sept grandes phases qui, en se réalisant (c'est là le hic!) leur assurent le meilleur des avenir. L'attention envers les réseaux se poursuit au fil des pages pour en arriver aux quatre leviers d'apprentissage qui sont de nature à stimuler, ceci avec un clin d'œil à un ancien compagnon d'armes, comme il le fait pour d'autres auteurs tout au long de l'ouvrage. Enfin, un ultime chapitre : « Contagion entrepreneuriale et appropriation de la connaissance » décrit le rôle complémentaire de l'État. Tout partisan du développement local

ne peut qu'exprimer son accord sur la place accordée à un acteur qui, contrairement à ce que soutiennent les chantres du néolibéralisme, doit conserver ses fonctions d'informateur, de facilitateur et d'arbitre.

La conclusion présente la synthèse d'une réflexion poursuivie depuis plus de dix ans susceptible de conduire vers une nouvelle théorie de l'entrepreneuriat. Le mot « nouvelle » pourra paraître à certains un peu osé, mais on doit reconnaître ici une contribution qui, à n'en pas douter, saura retenir l'attention des spécialistes de cette discipline. Le lecteur se voit mis en présence des nombreux éléments offerts tout au long de l'ouvrage. Il obtient une réponse à la question de départ : l'entrepreneuriat endogène repose sur la mobilisation sociale, d'abord lente puis accélérée lorsque l'identité locale et des acteurs locaux donnent le ton en entraînant d'autres acteurs dans leur sillage. Une figure intitulée : « L'évolution des fondements théoriques de l'entrepreneuriat endogène » vaut mille mots. La place accordée au philosophe Habermas montre en quoi l'économie continue de puiser ses modèles auprès des grands penseurs.

En livrant son manuscrit aux PUQ, PAJ a dû dire : « Mission accomplie ! ». En retour, l'éditeur en a fait une présentation irréprochable. Chacun des chapitres débute avec une citation en exergue de Montesquieu. Ceci surprend moins que les fréquentes allusions au monde des polars. En effet, le volume a pour sous-titre : « Une métaphore des romans policiers ». Avec la perspicacité qui sied aux grands détectives, l'auteur étonne par le lien entre le phénomène de l'entrepreneuriat et l'univers de Colombo, Sherlock Holmes, Magret et d'un certain Baskerville. Voilà un livre que tout lecteur, préoccupé à la fois par les questions entourant l'entrepreneuriat et le développement régional, lira avec grand intérêt. ■

Notes

¹ Ce récit me fait rappeler cet entrepreneur d'une micro entreprise fabriquant des sacs à dos sur les hauteurs de la fameuse favela Rocinha de Rio où je me suis aventuré en compagnie d'un garde du corps du cru. Il a raconté que c'est la mort de son frère, abattu sous ses yeux, alors qu'il avait 14 ans, qui l'a incité à opter pour une autre voie, tout en demeurant fidèle à son lieu d'origine.

² Ainsi, contrairement aux dires de ce journaliste parisien, le pogo serait un exemple d'innovation culinaire...

³ Malencontreusement identifiée comme étant une autre partie 3 dans la table des matières. C'est la seule coquille qu'il m'a été donné de noter.

Régis Guillaume (dir.)
Globalisation, systèmes productifs et
dynamiques territoriales : regards croisés au
Québec et dans le Sud-Ouest français,
Paris L'harmattan, 2005, 327 p.

Quelle belle coïncidence que de retrouver dans un quatrième chapitre de cet ouvrage collectif une contribution de deux auteures, qui, à leur façon, sur la base de leurs propres observations et à partir de leurs références bibliographiques, en arrivent sensiblement à la même démonstration de la (re)construction territoriale effectuée par Pierre-André Julien dans l'ouvrage présenté plus haut. Cette contribution, aussi intéressante par l'effort de conceptualisation réalisé que par la nature des informations issues d'un travail de terrain, à mon avis, aurait dû se retrouver au tout début du volume. Une affirmation formulée sans porter préjudice à la qualité de la contribution des auteurs québécois responsables du premier chapitre portant sur les interrelations université-industrie à Montréal dans la reconversion à l'économie du savoir. J'y devine un geste de courtoisie de la part de R. Guillaume, maître de conférences au département de géographie de Toulouse-Le Mirail et chercheur au Centre interdisciplinaire d'études urbaines. En plus de sa propre contribution, le responsable de cet effort collectif a bien su coordonner le travail de pas moins de vingt-deux auteurs dont neuf Québécois aux noms familiers des lecteurs d'*O&T* : J.-L. Klein, D.G. Tremblay, J.-M. Fontan., C. Manzagol, D. Doloreux, C. Bryant, etc.

Avant d'ouvrir ce volume, je pensais bien faire en portant essentiellement mon attention aux contributions des auteurs de chez nous sous le prétexte que si le Sud-Ouest de la mère patrie ne manque pas de charmes, ce qui s'y passe se trouve loin de nos préoccupations. Erreur. Ne fusse que sur le plan conceptuel, on y trouve d'intéressantes considérations, en introduction, comme cette définition d'un territoire : un processus de construction permanente susceptible de se voir éclairer à partir de dimensions historiques, sociales, politiques et bien sûr économiques et dont les logiques s'expriment à des échelles plurielles. On y trouve des relations entre entreprises en marche qui induisent nécessairement une proximité géographique. Cette dernière, favorise la coordination « d'agents situés » qui mettent en œuvre des stratégies de nature différente. On l'aura compris, selon R. Guil-

laume, l'objectif de l'ouvrage vise : « [...] à relever et décrypter, dans un contexte de tension exacerbée et d'affaiblissement des outils de régulation traditionnels, l'expression de nouveaux enjeux ». Il est bien précisé que les sites étudiés sont analysés à partir d'une grille qui tient compte de leurs caractéristiques spécifiques et des initiatives locales qui s'expriment, en France comme au Québec, dans le cadre d'une accélération des processus de décentralisation.

Le quatrième chapitre, où Pierre-andré Julien va se reconnaître, s'intitule : « Réseaux d'acteurs locaux pour des projets de territoire : le cas des secteurs électrique et métallurgique pyrénéens ». À la suite d'une définition de ce que sont les systèmes productifs locaux, les deux maîtres (on ne dit pas maîtresses...) de conférences de Tarbes s'intéressent aux modes d'organisation de la production au niveau territorial. Ceci, en reconnaissant que de nos jours l'offre de ressources représente un potentiel émanant d'acteurs locaux à travers des processus d'apprentissage et d'innovation. En se plaçant dans le cadre du (re-) développement des territoires, les deux auteures sont conduites à analyser les rapports dialectiques tissés entre les acteurs et leurs espaces d'insertion. Cette démarche les amène à s'interroger sur les territoires qui se construisent dans l'articulation d'acteurs locaux, privés et publics, et sur quelles ressources territoriales ils s'appuient pour asseoir leur développement. La démonstration d'un territoire en reconstruction se fait ici à partir de deux organisations résilientes : le secteur électromagnétique d'Adour et un centre de recherche en électronique de puissance. On est loin, comme on le voit, de la problématique de nos chères régions ressources, où le 2 par 4 est encore bien présent... Notons leur conclusion : la valorisation d'un territoire dépend de trois facteurs, à savoir le temps, les réseaux et la spécificité. S'y trouve cité un auteur que Pierre-André Julien pourrait ajouter à sa liste.

Ceci étant dit, je doute que mon collègue ajoute à ses références bibliographiques le chapitre se rapportant à la Beauce dû à Doloreux, Filion et Klein, car, de toute évidence, ces auteurs ne semblent pas le moins du monde vouloir se faire les promoteurs de la création de nouvelles Beauce. À leurs yeux, le tissu institutionnel et les réseaux d'échange d'informations de cette région mythique sont peu développés. S'ils reconnaissent la présence évidente d'une multiplication de PME autour d'un entrepreneuriat local et familial et l'existence d'un fort sentiment d'appartenance, l'en-

vers de la médaille prend différentes formes : faibles salaires, sous-scolarisation de la main-d'œuvre, dépendance envers les donneurs d'ordres et les centres extérieurs. Ils y voient un système de production local dont la régulation n'est pas économique (absence d'intégration verticale, de partenariat de valeur ajoutée, de réseau innovateur (p. 225). Pour eux, la région de la Beauce, si elle peut se voir considérer comme innovatrice, elle ne correspond pas au modèle classique du milieu innovateur (cf. les travaux du GREMI). Y domine un secteur manufacturier traditionnel à faible valeur ajoutée, souvent spécialisé dans la transformation de ressources naturelles. Les innovations observées sont de type incrémental plutôt que de type radical. Une enquête conduite par Doloreux révèle que, dans 90 % des cas, l'innovation concerne l'amélioration secondaire d'un procédé déjà existant. Les auteurs dégagent que la Beauce ne peut-être identifiée comme un système d'innovation technologique. Faut donc aller voir ailleurs.

Et cet ailleurs, ce peut être le fameux Triangle d'or de la Montérégie étudié par D.G. Tremblay en portant

attention aux stratégies de diversification. Cet intéressant chapitre traite du rôle de la proximité dans les relations interentreprises. À l'instar de ce que démontrent plusieurs études effectuées au sein de l'INRPME (Institut de recherche sur les PME) de l'UQTR, l'auteur signale que les entreprises, en majorité, considèrent que leur principal avantage concurrentiel réside du côté de la différenciation des produits et de la qualité, beaucoup moins du côté des prix.

Enfin, notons que le lecteur trouvera sur le secteur du lait au Québec, et celui du foie gras, non pas du lac Brome mais du sud-ouest de l'Hexagone, tout ce qu'il désirait savoir sans oser le demander. Oui, un livre étonnant pour un ouvrage collectif faisant appel à une gamme aussi variée d'auteurs. N'ayant rien à voir avec un vin de garde, il est à consommer maintenant, mais il sera encore bon dans deux ou trois ans. ■

André Joyal

Université du Québec à Trois-Rivières

Notes

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Notes

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.